

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

RAJAVARTIOLAITOKSEN VARUSMIESTEN KÄSITYKSIÄ RYHMÄHENGESTÄ

Pro gradu -tutkielma

Yliluutnantti
Olli Partanen

Sotatieteiden maisterikurssi 9
Rajavartiolinja

Huhtikuu 2020

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Sotatieteiden maisterikurssi 9	Linja Rajavartiolinja
Tekijä Yliluutnantti Olli Partanen	
Tutkielman nimi Rajavartiolaitoksen varusmiesten käsityksiä ryhmähengestä	
Oppiaine johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Maanpuolustuskorkeakoulun kirjasto
Aika Huhtikuu 2020	Tekstisivuja 86 Liitesivuja 3
TIIVISTELMÄ <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, millaisia käsityksiä Rajavartiolaitoksen varusmiehillä on ryhmähengestä. Tutkimuksessa käytettiin termin ryhmähenki ohella myös termiä ryhmäkiinteytys. Ryhmäkiinteyden vaikutuksia ja sen rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu paljon, mutta Rajavartiolaitoksen varusmiesyksiköissä ryhmäkiinteyttä on tutkittu verrattain vähän.</p> <p>Tutkimuksen tulossiosiossa keskityttiin tarkastelemaan ryhmähengen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ja ryhmähengen ilmenemismuotoja. Niitä myös vertailtiin Rajavartiolaitoksen eri varusmiesyksiköiden välillä. Tutkimuksen tavoitteena oli, että tutkimustuloksia voi hyödyntää Rajavartiolaitoksen varusmieskoulutuksessa.</p> <p>Tutkimuksen päätutkimuskysymys oli: Millaisia käsityksiä Rajavartiolaitoksen varusmiehillä on ryhmähengestä? Päätutkimuskysymyksen lisäksi tutkimuksessa oli kolme alatutkimuskysymystä, joiden avulla pyrittiin vastaamaan päätutkimuskysymykseen. Aineisto kerättiin eläytymismenetelmällä 60:lta Rajavartiolaitoksessa palvelevalta varusmieheltä. Empiirinen aineisto analysoitiin kahdesti. Ensimmäinen analyysi tehtiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Toisena tehty eläytymismenetelmällinen analyysi tehtiin tyyppikertomuksia hyödyntäen.</p> <p>Varusmiehet käsittivät kertomusten perusteella hyvän ryhmähengen tehostavan ryhmän yhteistoimintaa ja vahvistavan sosiaalisia suhteita. Huonon ryhmähengen he käsittivät heikentävän yhteistoiminnan laatua ja ryhmän sisäisiä sosiaalisia suhteita. Varusmiesten yhdessä kokemat raskaat koettelemukset ja muiden auttaminen nousivat analyyseissä tärkeimmiksi hyvää ryhmähenkeä rakentaviksi tekijöiksi. Huonoa ryhmähenkeä luovia tekijöitä varusmiesten kertomuksissa olivat mm. yksittäisten henkilöiden negatiivinen käyttäytyminen, kuten oman edun tavoittelu ja itsekkyytys, negatiivinen sosiaalinen kanssakäyminen, ryhmän epäselvät johtosuhteet ja aselajialiupeerien epäselvät roolit. Selkein ero yksiköiden välillä oli se, että erikoisrajajääkärikomppanian varusmiesten kertomuksissa ei esiintynyt käsityksiä, joiden mukaan johtajien toiminnalla olisi vaikutusta ryhmähengen muodostumiseen.</p>	
AVAINSANAT Rajavartiolaitos, varusmiehet, sosiaalinen koheesio, yhteenkuuluvuus, käsitys, eläytymismenetelmä, sisällönanalyysi	

SISÄLLYSLUETTELO

1. JOHDANTO	1
2. TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TAUSTA	3
2.1 Tutkimuskohde ja tavoitteet.....	3
2.2 Tutkimuskysymykset	4
2.3 Tutkimuksen rajaus	4
3. TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET JA AIEMMAT TUTKIMUKSET.....	6
3.1 Ryhmän käsite.....	6
3.1.1 Viralliset ryhmät ja epäviralliset ryhmät	7
3.1.2 Primääriryhmät ja sekundaariryhmät	8
3.1.3 Ryhmä Rajavartiolaitoksen varusmiesyksikössä.....	9
3.2 Ryhmäkiinteyden käsite.....	9
3.2.1 Ryhmäkiinteyden komponentit	10
3.2.2 Ryhmäkiinteyden muodostuminen aiemmissa tutkimuksissa	13
3.2.3 Ryhmäkiinteyden ilmeneminen ja vaikutukset aiemmissa tutkimuksissa	15
4. TIETEENFILOSOFISET LÄHTÖKOHDAT JA TUTKIMUSMENETELMÄT.....	18
4.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat.....	18
4.2 Laadullinen tutkimus	19
4.3 Eläytymismenetelmä aineistonkeruumenetelmänä	20
4.3.1 Kehyskertomukset	21
4.3.2 Aineistonkeruun toteuttaminen	22
4.4 Teoriaohjaava sisällönanalyysi	23
4.5 Eläytymismenetelmällinen analyysi	26
5. TEORIAOHJAAVAN SISÄLLÖNANALYYSIN TULOKSET	28
5.1 Aineistoksi kerätyt kertomukset	28
5.2 Käsitykset ryhmähengen muodostumisesta	29
5.2.1 Yhdessä toimiminen ja fyysinen läheisyys	29
5.2.2 Johtaminen ja johtajan toiminta	37
5.2.3 Sosiaalinen ilmapiiri	44
5.2.4 Yksilön luonteenpiirteet ja toiminta	50
5.3 Käsitykset ryhmähengen ilmenemisestä	54

5.3.1 Kollektiivinen toiminta.....	55
5.3.2 Motivaatio ja toiminnan mielekkyys	58
5.3.3 Ryhmähengen ilmenemismuodot primääriryhmäkiinteyden tasoilla	61
6. ELÄYTYMISMENETELMÄLLISEN ANALYYSIN TULOKSET	63
6.1 Tyypikertomukset ja niiden muodostuminen	63
6.2 Käsitykset hyvästä ja huonosta ryhmähengestä erikoisrajajääkärikomppaniassa	64
6.3 Käsitykset hyvästä ja huonosta ryhmähengestä Onttolan rajajääkärikomppaniassa	66
6.4 Käsitykset hyvästä ja huonosta ryhmähengestä Ivalon rajajääkärikomppaniassa	69
6.5 Ryhmähengen käsitysten eroavaisuudet ja yhteneväisyydet Rajavartiolaitoksen varusmiesyksiköissä.....	72
7. POHDINTA	79
7.1 Tutkimuksen luotettavuustarkastelu	79
7.2 Tutkimuksen johtopäätökset ja hyödynnettävyys	82
7.3 Jatkotutkimuksen tarve	85
LÄHTEET	87
LIITTEET.....	93

RAJAVARTIOLAITOKSEN VARUSMIESTEN KÄSITYKSIÄ RYHMÄHENGESTÄ

1. JOHDANTO

"Yhteishenki on sotakelpoisen joukon edellytys."

(Alikersantti #221, Onttolan rajajääkärikomppania)

Tutkimukseni käsittelee Rajavartiolaitoksen varusmiesten käsityksiä ryhmähengestä. Ryhmähenki tai ryhmäkiinteyden on ilmiö, jota voisi kutsua näkymättömäksi ryhmää yhdessä pitäväksi voimaksi (Juuti 1992, 111). Se on historian saatossa runsaasti tutkittu ilmiö, jonka vaikutuksia, syitä ja syntymistä on tarkasteltu sekä ulkomailla että Suomessa. Sitä on tutkittu sekä siviili- että sotilasympäristöissä.

Alussa esitetty ote tutkimukseeni vastanneen alikersantti #221:n kertomuksesta on osoitus siitä, että ryhmäkiinteydellä voidaan käsittää olevan merkitystä sotilasjoukon toiminnan kannalta. Sotilasympäristössä pienryhmien kiinteyden on esitetty olevan kriittisen tärkeää sotilaiden tehokkaan toiminnan kannalta taistelussa. Sen on arveltu olevan jopa yksi tärkeimmistä tekijöistä, joka saa sotilaat asettamaan itsensä kuoleman uhan alle toteuttaakseen heille annettun tehtävän. (Henderson 1985, 4.) Ryhmäkiinteyttä onkin syytä tutkia jo rauhanajan pienryhmissä (Henderson 1985, 9).

Aihe tutkimukseeni sai alkunsa vuonna 2017 erikoisrajajääkärikoulutuksen kymmenvuotista taivalta juhlistavassa tilaisuudessa. Pohdin vanhojen varusmiesajaksien palvelustovereideni kanssa syitä siihen, miksi asepalveluksen aikana joukossamme vallitsi vahva yhteenkuuluvuuden tunne ja ryhmähenki. Mielestäni ryhmäni sisällä esiintyvä solidaarisuuden tunne ja ryhmähenki olivat itselleni tärkeimpiä motivaation lähteitä varusmiespalveluksen aikana. Havaitsin perehtyessäni ryhmähenkeä koskeviin aiempiin tutkimuksiin, että Rajavartiolaitoksen varusmiesyksiköiden ryhmähenkeä ei ole juurikaan tutkittu laadullisin menetelmin. Tästä syntyi ajan kuluessa ajatus tutkia varusmiesten käsityksiä ryhmähenkeen vaikuttavista tekijöistä

ja ryhmähengen ilmenemismuodoista. Tästä ajatuksesta muodostui myöhemmin tutkimukseni aihe.

Rajavartiolaitoksen varusmiesyksiköiden vähäinen lukumäärä ja niiden verrattain pienet vuosittaiset varusmiesmäärät mahdollistivat sen, että vastaajia voitiin ottaa tutkimukseen jokaisesta Rajavartiolaitoksen varusmiesyksiköstä. Pyrin tällä tavoin saamaan Rajavartiolaitoksessa palvelevien varusmiesten äänen ja näkemykset ryhmähengestä esiin mahdollisimman kattavasti. Tutkimukseni tavoitteena on, että kaikki Rajavartiolaitoksen varusmiesyksiköt voivat hyödyntää tutkimustuloksia varusmieskoulutuksessa.

Tutkimukseni empiirinen aineisto kerättiin eläytymismenetelmällä vuonna 2019. Aineisto analysoitiin kahta eri analyysitapaa hyödyntäen. Ensimmäiseksi empiirinen aineisto analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä ja tämän jälkeen eläytymismenetelmällisellä analyysillä tyyppikertomuksia hyödyntäen.

Tutkimukseni aloitetaan tutkimuskohteen ja tutkimusongelmien esittelyllä. Tätä seuraa katsaus ryhmän ja ryhmäkiinteyden käsitteisiin, jonka jälkeen esittelen aiemmissa ryhmäkiinteyttä käsittelevissä tutkimuksissa tehtyjä havaintoja ryhmäkiinteyden muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä ja ryhmäkiinteyden ilmenemismuodoista. Tämän jälkeen esittelen tutkimukseni tieteenfilosofiset lähtökohdat sekä käytettävät tutkimusmenetelmät. Näiden jälkeen käsittelen tutkimuksessani käytettyjä menetelmiä ja analyysiprosesseja, jonka jälkeen esitän niiden tulokset. Lopuksi pohdin tutkimukseni luotettavuutta, tuloksia, hyödynnettävyyttä sekä mahdollisia jatkotutkimuskohteita.

2. TUTKIMUKSEN TAVOITE JA TAUSTA

2.1 Tutkimuskohde ja tavoitteet

Tutkimuksessani tarkastellaan ryhmähengen muodostumiseen liittyviä tekijöitä ja ryhmähengen ilmenemismuotoja Rajavartiolaitoksen varusmiesyksiköissä. Tutkimukseni tarkoituksena on löytää tekijöitä, jotka varusmiesten näkemysten mukaan kasvattavat tai heikentävät ryhmähengeä. Tutkimuksessa on myös tarkoituksena tarkastella ryhmähengen tason merkitystä sen ilmenemismuotojen kautta. Tavoitteena on, että Rajavartiolaitoksen varusmiehiä kouluttavat työntekijät voivat tutkimustulosten avulla kehittää yksiköidensä koulutustapoja ja yleiskäytänteitä sellaisiksi, jotka edesauttavat hyvän ja ehkäisevät huonon ryhmähengen muodostumista.

Rajavartiolaitos on sisäministeriön johdolla toimiva sisäisen turvallisuuden viranomainen, jonka toiminnan päämääränä on rauhallisten olojen turvaaminen Suomen tasavallan rajoilla (<https://urly.fi/1y6e>, 22.2.2019). Rajavartiolaitoksen tehtäviin kuuluu kuusi ydintoimintoa, jotka ovat rajojen valvonta, rajatarkastukset, rikostorjunta, merialueen turvallisuus, kansainvälinen yhteistyö ja maanpuolustus (<https://urly.fi/1y6g>, 22.2.2019).

Rajavartiolaitos suorittaa maanpuolustusta yhteistoiminnassa Puolustusvoimien kanssa. Puolustusvoimien tavoin Rajavartiolaitos kouluttaa varusmiehiä sodanajan tehtäviä varten. Koulutusta suoritetaan kolmessa eri varusmiesyksikössä. Kaksi rajajääkärikomppaniaa (RJK) sijaitsevat Pohjois-Karjalan rajavartiostossa Onttolassa ja Lapin rajavartiostossa Ivalossa. Näiden lisäksi Imatran Immolassa sijaitsee Raja- ja merivartiokoulun alaisuudessa toimiva erikoisrajajääkärikomppania (ERIKRJK). (<https://urly.fi/1y6h>, 22.2.2019.)

Ivalon ja Onttolan rajajääkärikomppaniat kouluttavat asevelvollisia tiedustelijoiksi rajajoukkojen reserviin. Kahdeksan viikon peruskoulutuskauden jälkeen hyvin suoriutuneet varusmiehet valitaan aliupseerikurssille (AUK), jonka ensimmäisen vaiheen jälkeen kurssin parhaat valitaan reserviupseerikurssille (RUK). Näille kursseille valittujen varusmiesten koulutusaika on 347 vuorokautta ja muiden koulutusaika on 165 vuorokautta. Ivalon ja Onttolan rajajääkärikomppanioista poiketen kaikkien erikoisrajajääkärikomppanian varusmiesten palvelusaika on 347 vuorokautta. Jokainen erikoisrajajääkärikomppaniassa palveleva varusmies saa vähintään aliupseerin koulutuksen. (<https://urly.fi/1y6c>, 22.2.2019; <https://urly.fi/1y6d>, 22.2.2019; <https://urly.fi/1y6f>, 5.9.2019.)

Aliupseerioppilaat, joita ei valita RUK:lle, jatkavat koulutustaan tukiasse-, taistelupelastaja-, viesti- tai pioneerilinjalla. Myös 165 vuorokautta palvelevat varusmiehet koulutetaan samoihin aselajeihin kuin aselajialiupseerit. (<https://urly.fi/1y6d>, 22.2.2019.)

Yksiköissä palvelevat varusmiehet voidaan jakaa karkeasti kolmeen osaan:

- 165 vuorokautta palvelevaan aselajimiehistöön.
- 347 vuorokautta palvelevaan aselajialiupseeristoon.
- 347 vuorokautta palvelevaan reserviupseeristoon (ryhmänjohtajat / varajohtajat).

2.2 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksessani on yksi päätutkimuskysymys ja kolme alatutkimuskysymystä. Tutkimuksen päätutkimuskysymys on: Millaisia käsityksiä Rajavartiolaitoksen varusmiehillä on ryhmähengestä? Pyrin vastaamaan päätutkimuskysymykseeni alatutkimuskysymysten avulla. Tutkimuksen alatutkimuskysymykset ovat:

1. Mitkä ryhmähengen muodostumiseen vaikuttavat tekijät korostuvat varusmiesten kertomuksissa?
2. Miten hyvä ja huono ryhmähenki ilmenee varusmiesten kertomuksissa?
3. Miten käsitykset ryhmähengkeen ja sen ilmenemiseen vaikuttavista tekijöistä eroavat Rajavartiolaitoksen eri varusmiesyksiköiden välillä?

2.3 Tutkimuksen rajaus

Tutkimusaiheena oleva ryhmähenki tai ryhmäkiinteys on laaja käsite, josta on maailmalla tehty lukemattomia tutkimuksia. Tutkimuksessani ryhmähengen käsitettä ei rajattu tai määritetty aineistonkeruussa ollenkaan. Aineistonkeruumenetelmänä toimiva eläytymismenetelmä tuo esille vastaajien omia käsityksiä ryhmähengen muodostumisesta ja ilmenemisestä. Myöskään analyysivaiheessa ryhmähengen käsitettä ei ole rajattu yhteen ainoaan teoriaan, vaan tarkoituksena on etsiä liittymäpintoja vastaajien kertomusten ja aiempien tutkimusten välillä teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla. Tätä analyysin tuloksia täydennetään eläytymismenetelmällisellä analyysillä.

Päädyin ottamaan kaikki Rajavartiolaitoksen varusmiehiä kouluttavat kolme yksikköä tutkimuskohteiksi, jotta tutkimus kattaisi koko varusmieskoulutuksen osa-alueen Rajavartiolaitoksessa. Tutkimus itsessään ei käsittele yksittäisten ryhmien sisäistä ryhmähenkeä vaan yksilöiden käsityksiä ryhmähengestä. Tämän vuoksi vastaajat eivät ole valikoituneet samasta varusmiespalvelusta suorittavasta sotilaallisesta ryhmästä. Pyrin tällä tavoin saamaan esille enemmän näkökulmia tutkittavaan aiheeseen.

3. TUTKIMUKSEN KESKEISET KÄSITTEET JA AIEMMAT TUTKIMUKSET

3.1 Ryhmän käsite

Ryhmällä on tässä tutkimuksessa kaksi eri merkitystä. Ryhmällä voidaan tarkoittaa sotilasyksikköä, jonka koko on noin kymmenen henkilöä. Tällainen ryhmä harjoittelee pääsääntöisesti ryhmäkoossa varusmiespalveluksen aikana. Ryhmällä voidaan tarkoittaa tietyn kokoisen sotilasyksikön lisäksi myös psykologista ryhmää. Edgar Scheinin mukaan psykologinen ryhmä on joukko ihmisiä, jotka ovat vuorovaikutuksessa keskenään ja psykologisesti tietoisia toisistaan sekä kokevat itse muodostavansa ryhmän (Schein 1969, 111–112).

Ryhmäksi voidaan helposti tulkita joukko ihmisiä, jotka ovat samassa paikassa sekä pukeutuneet samanlaisiin asusteisiin tai käyttäytyvät samalla tavalla. Esimerkiksi juna-asemalla junaa odottava ihmisjoukko voidaan tämän käsityksen mukaan tulkita ryhmäksi. Psykologian mukaan edellä mainittu ihmisjoukko ei kuitenkaan täytä ryhmän määritelmää. (Schein 1969, 112; Jokitalo 2008, 81.) Junaa odottavan ihmisjoukon jäsenet sattuvat ainoastaan olemaan lähellä, vaikka heillä ei ole sen suurempaa tekemistä toistensa kanssa. Tällaista joukkoa kutsutaan psykologisen ryhmän sijasta ihmiskasaumaksi eli aggregaatiksi (Buchanan & Huczynski 1997, Penningtonin 2005, 8 mukaan).

Pauli Juutin mukaan ryhmäksi voidaan kutsua yhteisöä, jossa on vähintään kaksi jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään olevaa ihmistä. Näillä henkilöillä tulee olla yhteinen päämäärä tai tavoitteet, jotka ovat välttämättömiä ryhmän olemassa olon kannalta. Tavoitteet antavat ryhmälle merkityksen ja syyn toimia yhdessä. Ryhmän olemassaololle on kriittistä se, että sen jäsenet tuntevat itse kuuluvansa osaksi ryhmää. Voidaankin todeta, että ryhmää ei voi väittää olevan olemassa, mikäli ryhmän jäsenet eivät itse tunnista olevansa osa ryhmää. Usein ryhmän jäsenet tuntevat kuuluvansa ryhmään, koska he ovat sitoutuneita sen luomiin yhteisiin tavoitteisiin. (Juuti, 1992 106–107.)

Juhani Tiuraniemi päätyy samankaltaiseen ryhmän määritelmään kuin Juuti, mutta tarkentaa, että alle 12 hengen kokoinen jatkuvassa vuorovaikutuksessa oleva ryhmä on pienryhmä. Yli 12 henkilön ryhmää voidaan puolestaan kutsua suurryhmäksi. Suurryhmissä, kuten työyhteisöissä, on usein yhteinen tavoite, mutta sen kaikki jäsenet saattavat olla vain satunnaisessa vuorovaikutuksessa keskenään. (Tiuraniemi 1993, 45.) Donald Pennington ei aseta pienryhmän koolle tarkkaa ylärajaa, mutta näkee rajan olevan jossain 20 ja 30 hengen välillä (Pen-

nington 2005, 9). Myöskään Marvin Shaw ei määrittele tarkkaa rajaa pienryhmän ja suurryhmän jäsenmäärän suhteen, mutta määrittelee alle kymmenen hengen ryhmän olevan pienryhmä ja yli kolmenkymmenen hengen ryhmän olevan suurryhmä (Shaw 1981, 3).

Vaikka ryhmän käsitteellä ei ole selkeää rajaa jäsenmäärän suhteen, ei suurta organisaatiota voida kuitenkaan sellaisenaan tulkita ryhmäksi. Organisaation työntekijät saattavat tuntea olevansa osa organisaatiota ja he voivat pyrkiä kohti yhteisiä tavoitteita. Kuitenkaan kaikki organisaation jäsenet eivät todennäköisesti ole edes satunnaisessa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa tai edes tietoisia toisistaan. Tällöin he eivät täytä psykologisen ryhmän määritelmää. (Schein 1969, 112.)

Voidaankin todeta, että Rajavartiolaitosta itsessään tai sen yksittäisiä hallintoyksiköitä ei voida pitää ryhmänä, vaikka niiden jäsenillä olisi yhteisiä tavoitteita. Noin kymmenen varusmiehen muodostama sotilaallinen ryhmä täyttää kuitenkin sekä psykologisen ryhmän että pienryhmän määritelmät.

3.1.1 Viralliset ryhmät ja epäviralliset ryhmät

Ryhmät voidaan jakaa monilla eri tavoilla, joista yksi tapa on jakaa ryhmät virallisiin ja epävirallisiin ryhmiin. Virallisiksi ryhmiksi voidaan laskea sellaiset ryhmät, jotka organisaatio on muodostanut tiettyä tehtävää varten tai tiettyjen päämäärien saavuttamiseksi. (Schein 1969, 112; Juuti 1992, 107; Tiuraniemi 1993, 46.)

Viralliset ryhmät perustuvat organisaatioiden tehtävien suorittamiseen ja työntekoon. Ihmisillä on kuitenkin tilanteen salliessa taipumus luoda virallisten ryhmien sisälle omia epävirallisia ryhmiä. Nämä epäviralliset ryhmät tyydyttävät usein sen jäsenten sellaisia tarpeita, joita virallinen ryhmä ei kykene tyydyttämään. Tällaiset organisaation sisälle syntyneet epäviralliset ryhmät eli "klikit" voidaan jaotella horisontaalisiin klikkeihin, vertikaalisiin klikkeihin ja sekaklikkeihin. Horisontaalisissa klikeissa ryhmän jäsenet ovat pääsääntöisesti samoissa työympäristöissä toimivia ja hierarkkisesti samalla tasolla olevia henkilöitä. Pystysuorassa klikissä on henkilöitä, jotka ovat hierarkkisesti eri tasoilla. He voivat olla myös esimiesalaissuhteessa toistensa kanssa. Sekaklikki sisältää henkiöitä organisaation eri osastoista ja eri hierarkkisista tasoista. (Schein, 1969, 113–115.)

Epäviralliset ryhmät eivät välttämättä muodostu organisaation ulkoisten rakenteiden kautta, vaan ne muodostuvat ryhmän jäsenten sosiaalisten suhteiden varaan. Tällaiset ryhmät voivat

muodostua organisaatiossa esiintyvien puutteiden poistamiseksi, mutta niiden päämäärät eivät kuitenkaan välttämättä ole organisaation tavoitteiden vastaisia. Bowersin mukaan itsevaltaisesti johdetuissa organisaatioissa, joissa päätöksen teko on hierarkkisesti korkealla tasolla, syntyy usein epävirallisia ryhmiä. Näiden tarkoituksena on usein purkaa virallisen ryhmän aiheuttamaa painetta. (Bowers 1977, Juutin 1992, 107 mukaan.)

Yksittäiset henkilöt voivat kuulua samanaikaisesti moneen eri ryhmään, joista osa on virallisia ja osa epävirallisia ryhmiä. Sosiologi Knut Pipping havaitsi vuosina 1941–1944 taistelleesta sodanajan yksiköstään kuusi erilaista ryhmää, joihin sotilaat kuuluivat samanaikaisesti. Nämä ryhmät olivat arvoryhmä, sotilaallinen ryhmä, ikäryhmä, paikallinen ryhmä, kotiseuturyhmä ja suurimmalla osalla henkilöistä myös keittoporukka. (Pipping 1978, 251.)

3.1.2 Primääriryhmät ja sekundaariryhmät

Ryhmät voidaan jakaa virallisten ja epävirallisten ryhmien tapaan myös primääriryhmiin ja sekundääriryhmiin (Juuti 1997, 107–108). Michiganin yliopiston professorinakin toiminut sosiologi Charles Cooley määritteli 1900-luvun alkupuolella primääriryhmän tarkoittavan ryhmää, jonka jäsenet ovat läheisessä kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä keskenään sekä kokevat voimakasta yhteenkuuluvuuden tunnetta eli me-henkeä (Cooley 1910, 23–24).

Primääriryhmän jäsenet eivät aina elä harmonisesti keskenään, vaan voivat jopa kilpailla rooleistaan ryhmän sisällä. Kuitenkin ryhmän jäsenet voivat tällöinkin kunnioittaa ryhmän standardeja ja asettaa ryhmän tavoitteet omien päämääriensä edelle. Esimerkkinä tällaisesta ryhmästä on jalkapallojoukkue, jonka jäsenet kilpailevat pelipaikoista yksilöinä, mutta tavoittelevat voittoa joukkueena. (Cooley 1910, 23–24.) Tämän sosiaalisesti läheisen rakenteen vuoksi primääriryhmä luo hyvät edellytykset ryhmäkiinteyden muodostumiselle ja olemassaololle (Salo 2011, 17). Tavanomaisimpana ja lähes kaikille tuttuuna esimerkkinä primääriryhmästä voidaan pitää perhettä, kun taas sotilasorganisaatiosta puhuttaessa primääriryhmänä voidaan pitää esimerkiksi jääkäriryhmän sotilaita (Cooley 1910, 24; Harinen 2000, 12).

Primääriryhmän vastakohtana voidaan pitää sekundaariryhmää, joka muodostuu kiinteästä organisaatiosta kirjoitettuine sääntöineen ja virallisesti valittuine virkoineen sekä johtajineen (Harinen 2000, 11–12). Yksilön asemasta tarkasteltaessa voidaan sekundaariryhmän jäsenten välillä nähdä olevan pitempi välimatka toisiinsa kuin primääriryhmän jäsenillä. Sekundaariryhmällä voi kuitenkin olla yksilölle itselleen huomattava merkitys (Hult 2002, 10).

3.1.3 Ryhmä Rajavartiolaitoksen varusmiesyksikössä

Rajavartiolaitoksen varusmiesryhmät ovat tavanomaisesti noin kymmenen hengen vahvuisia. Ne voidaan siis määritellä jäsenmääränsä perusteella pienryhmiksi. Palveluksen aikana varusmiesryhmä toimii säännöllisesti yhdessä niin koulutustilaisuuksissa, harjoituksissa kuin päivittäisissä arkirutiineissakin.

Tiedusteluryhmän tai erikoisrajajääkäriryhmän voidaan olettaa edustavan keskivertovarusmiehelle primääriyhmää sen välittömän läheisyyden vuoksi. Komppania puolestaan edustaa yksittäiselle taistelijalle taustalla vaikuttavaa vähemmän välitöntä sekundaariyhmää. Sotilasryhmä voidaan myös määrittää viralliseksi ryhmäksi, sillä se on luotu ylemmän organisaation toimesta toteuttamaan virallista tehtävää. Epävirallisiksi ryhmiksi varusmiesyksiköissä voi puolestaan käsittää esimerkiksi ryhmien tai joukkueiden sisälle syntyneet tiiviit kaveriporukat, treeniporukat ja virallisen ryhmän sisälle syntyneet klikit.

3.2 Ryhmäkiinteyden käsite

Ryhmäkiinteyden käsitteellä on runsaasti synonyymejä ja arkikielisiä vastineita, joita löytyy tutkimuskirjallisuudesta (Harinen 2000, 9). Me-henki, yhteishenki ja team-spirit ovat esimerkkejä ryhmäkiinteyttä kuvaavista termeistä. Sotilasorganisaatiossa vastaavia termejä ovat esimerkiksi joukkuehenki, joukko-osastohenki ja esprit de corps (Harinen 2000, 7; Pääesikunta 2012, 154).

Tässä luvussa ilmiöstä käytetään termiä ryhmäkiinteyden, sillä se on tavanomainen tutkimuksissa käytetty termi. Tutkimukseni aineistonkeruu- ja analyysiluvuissa sekä pohdintaosiossa ryhmäkiinteyden termin ohella käytetään termiä ryhmähenki. Arvioin ryhmähengen olevan terminä helpommin ymmärrettävissä ja käsiteltävissä oleva termi tutkimuksen vastaajille.

Hengen käsitettä (tyyliin "henki omassa ryhmässäsi") on aiemmin käytetty puolustusvoimien taholta tarkoittamaan ryhmäkiinteyttä (Harinen 2013, 34). Näin on tehty esimerkiksi Niinisolossa Läntisen maanpuolustusalueen sota- ja ampumaharjoituksissa vuosina 2005–2007 sekä vuonna 2009 puolustusvoimien pääsotaharjoituksessa suoritetuissa varusmieshaastatteluissa (Harinen 2013, 8).

Ryhmäkiinteydelle (engl. group cohesion, group cohesiveness) on sosiaalipsykologiassa ole-massa monta eri määritelmää. Yhden määritelmän mukaan sillä tarkoitetaan ryhmän jäseniin vaikuttavien positiivisten ja negatiivisten vetovoimatekijöiden summaa, joka saa yksilön py-symään osana ryhmää (Shaw 1981, 213; Juuti 1997, 110–111.) Toisen määritelmän mukaan ryhmäkiinteydellä tarkoitetaan ryhmän jäsenten osoittamaa motivaatiotasoa. Kolmannen mää-ritelmän mukaan ryhmän kiinteydellä tarkoitetaan ryhmän jäsenten koordinoitujen pyrkimys-ten tehokkuutta. Tavanomaisesti termillä tarkoitetaan kuitenkin ensimmäisenä esitettyä ryh-män jäseniinsä vaikuttavaa attraktiotekijöiden summaa ja ryhmän jäsenten motivaatiota py-syä osana ryhmää. (Shaw 1981, 213.)

Edellä mainitut attraktiotekijät eivät välttämättä ole täysin samanlaiset kaikilla ryhmän jäse-nillä, vaan ne voivat vaihdella ryhmän yksilöistä riippuen. On mahdollista, että yksi ryhmän jäsen voi olla kiinnostunut pysymään ryhmässä, koska on kiinnostunut ryhmän muista jäsenis-tä. Toinen ryhmäläinen voi puolestaan olla kiinnostuneempi ryhmän itsensä suorittamasta toiminnasta. (Allardt & Littunen 1966, 27.)

Ryhmän voidaan nähdä muodostuvan kiinteäksi silloin, kun ryhmän jäsenyys täyttää sen yksi-löiden erilaiset tarpeet, sen jäsenet pitävät toisistaan ja ryhmän jäsenyys koetaan tärkeänä. Tällöin ryhmän yksilöille muodostuvat hyödyt ylittävät ryhmän jäsenyydestä koituvat kustan-nukset. (Juuti 1997, 111; Helkama, Myllyniemi & Liebkind 2001, 268.) Yhdysvaltain maa-voimien everstin William Darryl Hendersonin näkemyksen mukaan sotilasympäristössä ryh-mäkiinteyttä esiintyy joukossa, jonka jäsenten päivittäiset tavoitteet ovat samansuuntaiset kuin joukon ja sen johtajan tavoitteet (Henderson 1985, 4).

3.2.1 Ryhmäkiinteyden komponentit

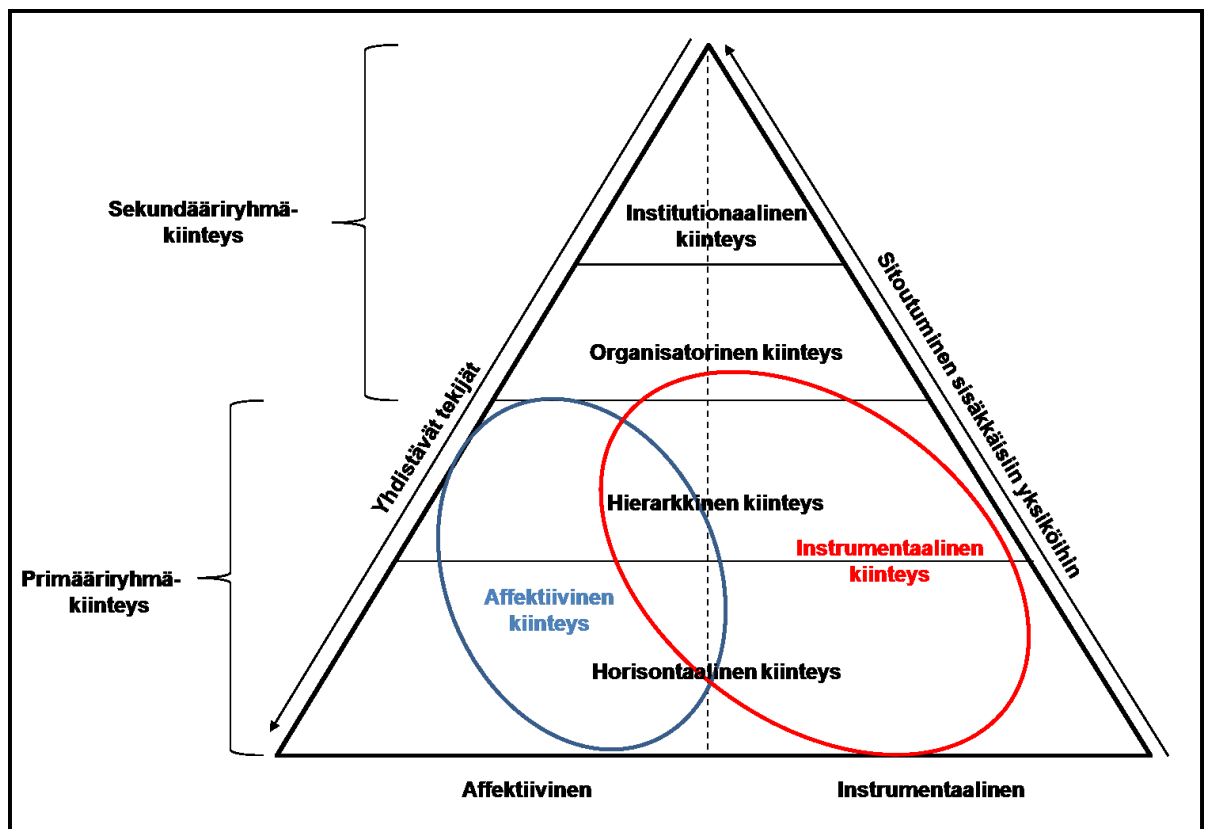
Ryhmäkiinteyks on eri tasoilla tapahtuva monien tekijöiden summa. Ryhmäkiinteyks voidaan jakaa vertikaalisesti primääriryhmäkiinteyden ja sekundaariyhmäkiinteyden tasoihin. Primää-riyhmäkiinteyks itsessään voidaan myös jakaa horisontaaliseen kiinteyteen sekä hierarkkiseen kiinteyteen. (Salo 2011, 51–52.)

Horisontaalisella kiinteydellä tarkoitetaan ryhmässä samantasoisten tai -arvoisten henkilöiden välillä vallitsevaa kiinteyttä. Hierarkkisella kiinteydellä puolestaan tarkoitetaan eritasoisten tai -arvoisten henkilöiden välillä esiintyvää kiinteyttä. (Etzioni 1971, 280–281.) Varusmiesryh-mässä horisontaalista kiinteyttä voi esiintyä esimerkiksi kahden rajajääkäarin välillä tai kahden

aselajialiupseerin välillä. Hierarkkista kiinteyttä voi puolestaan esiintyä esimerkiksi ryhmän johtajan ja rajajääkärien välillä. Eri ryhmien ryhmänjohtajien välinen kiinteyden voidaan myös tulkita horisontaaliseksi heidän esimiesasemastaan huolimatta, mikäli he itse kokevat muodostavansa ryhmän.

Primääriryhmäkiinteyden voidaan jakaa horisontaalisella tasolla myös sosiaaliseen kiinteyteen (affektiivinen) ja tehtäväkiinteyteen (instrumentaalinen) (Salo 2011, 51–52). Affektiivisella tarkoitetaan kiinteyden sosiaalista ja emotionaalista puolta, kun taas instrumentaalisella kiinteydellä tarkoitetaan tavoitteeseen tai tehtävään liittyvää kiinteyttä (Siebold & Kelly 1988, 1–2).

Siebold ja Kelly ovat yhdistäneet primaariryhmäkiinteyden affektiivisen ja instrumentaalisen puolen horisontaaliseen ja hierarkkiseen osa-alueeseen muodostaen neljä kiinteyden eri komponenttia (Siebold & Kelly 1988, 2; Harinen 2011, 23). Kuvassa 1 on esitettyä ryhmäkiinteyden komponentit. Näistä primaariryhmäkiinteyden neljän komponentin voidaan nähdä olevan varusmiesryhmässä esiintyvän kiinteyden kannalta kaikkein merkityksellisimpiä.



Kuva 1. Ryhmäkiinteyden komponentit Saloa (2011, 52) mukailen.

Horisontaalisella affektiivisellä kiinteydellä voidaan käsittää sitä, kuinka paljon vertaiset välittävät toisistaan ja luottavat toisiinsa. Sotilas-yhteisössä tällä voidaan esimerkiksi tarkoittaa

sotilasryhmän jäsenten välistä luottamusta tai joukkueen tasolla ryhmänjohtajien välistä luottamusta (Siebold & Kelly 1988, 2). Käytännössä tätä voidaan kuvailla esimerkiksi sillä, kuinka hyvin ryhmän jäsenet tulevat toimeen keskenään, kuinka hyviä kavereita he ovat ja kuinka hyvä me-henki ryhmässä vallitsee (Harinen 2011, 23).

Horisontaalisella instrumentaalisella kiinteydellä voidaan käsittää vertaisten kykyä toimia ryhmässä ja saavuttaa sille annetut tavoitteet (Siebold & Kelly 1988, 2). Käytännössä tällä voidaan tarkoittaa ryhmän jäsenten kykyä tehdä yhteistyötä esimerkiksi ahkion vetämisessä tai tiedustelutehtävän suorittamisessa.

Hierarkkisella affektiivisellä kiinteydellä voidaan käsittää tavanomaisesti joukon johtajan kykyä välittää ja pitää huolta alaisista, mutta komponenttina se osittain käsittää myös alaisten luottamuksen ja välittämisen tason johtajaansa kohtaan (Siebold & Kelly 1988, 2). Käytännössä vahvaa hierarkkista affektiivista kiinteyttä voidaan kuvailla esimerkiksi sillä, että johtaja ja alaiset arvostavat toisiaan sekä kokevat työskentelyn toistensa kanssa helpoksi (Harinen 2011, 23).

Hierarkkisella instrumentaalisella kiinteydellä voidaan käsittää johtajien kykyä ja taitoja, joilla saadaan alaiset saavuttamaan heille asetetut tavoitteet. Tavanomaisesti käsitteellä tarkoitetaan nimenomaan johtajan kykyä saada joukko toimimaan tehokkaasti tavoitteen saavuttamiseksi, eikä niinkään alaisten ryhmätyökykyjen tehostavaa vaikutusta johtajaansa kohtaan. (Siebold & Kelly 1988, 2.)

Sekundääriryhmäkiinteys voidaan jakaa primääriryhmäkiinteyden tapaan hierarkkisesti kahdelle tasolle. Organisatorinen ja institutionaalinen kiinteys pitävät myös sisällään affektiivisen ja instrumentaalisen ulottuvuuden. Niiden luonteeseen vaikuttaa ryhmän jäseniä koskeva ylemmän organisaation luoma tarkoituksen tunne, joka vahvistaa lojaalisuutta ja sitoutuvuutta. (Salo 2011, 51–52.)

Sekundääriryhmäkiinteyden tasot ovat luonteeltaan primääritasoja abstraktimpia. Institutionaalisen kiinteyden voidaan käsittää luovan ryhmien taustalle vaikuttavia arvoja, perinteitä ja kirjoittamattomia sääntöjä. Organisatoriseen kiinteyteen puolestaan liittyy kirjoitetut säännöt, vaatimukset ja yleinen ilmapiiri. (Salo 2011, 51–52, 190.)

Rajavartiolaitoksen varusmiesyksiköissä primääriryhmäkiinteyden voi olettaa esiintyvän ryhmä–joukkueetasolla. Komppanian tai hallintoyksikön voi nähdä edustavan sekundaariryh-

mäkiinteyden organisatorista tasoa ja Rajavartiolaitoksen itsessään edustavan institutionaalista tasoa. (Siebold 2007, 289). Käytännössä organisatorisella kiinteydellä voidaan tarkoittaa esimerkiksi yksilön omasta joukkoyksiköstään tuntemaa ylpeyttä (Harinen 2011, 23).

3.2.2 Ryhmäkiinteyden muodostuminen aiemmissa tutkimuksissa

Ryhmäkiinteyden rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä on tutkittu runsaasti ja siihen mahdollisesti vaikuttavien yksittäisten tekijöiden määrä on laajuudeltaan valtava. Muun muassa ryhmäkoon on todettu vaikuttavan ryhmäkiinteyden muodostumiseen. Kiinteyttä syntyy helpommin pienissä ryhmissä kuin suurissa ryhmissä. Ryhmän jäsenmäärän kasvaessa yli kymmenen henkilön muodostuu sen jäsenillä haasteita pitää kiinteitä yhteyksiä kaikkiin ryhmänsä jäseniin (Juuti 1992, 111–112). Ryhmäkoon kasvaessa myös primääri- ja sekundääriryhmäkiinteyden välisen rajan tunnistaminen muuttuu haasteelliseksi (Salo 2012, 100). Henderson on tämän vuoksi ehdottanut asevoimissa toimivien, kaikkein pienimpien osastojen jäsenmääräksi korkeintaan kymmentä henkilöä. Hänen mukaansa tällaisen ryhmän osaryhmien, kuten puoliryhmien tai partioiden tulisi olla 3–5 henkilön kokoisia. (Henderson 1985, 21.)

Fyysisen läheisyyden on todettu aiemmissa tutkimuksissa vaikuttavan ryhmäkiinteyteen siten, että mitä useimmin ihmiset kohtaavat toisensa, sitä todennäköisemmin he ystävystyvät (Shaw 1981, 216; Juuti 1992, 111). Ryhmän yhteinen vapaa-ajanvietto ja lähekkäinen majoittuminen lisäävät sen jäsenten tapaamismahdollisuuksia. Näiden tekijöiden on arvioitu vaikuttavan ryhmäkiinteyden syntymiseen (Pipping 1978, 123–126; Harinen 2011, 30). Hendersonin näkemyksen mukaan tavoiteltaessa ryhmäkiinteyttä asevoimissa tulisi majoitustilojen, ruokailutilojen, liikuntatilojen yms. olla suunniteltu siten, että ne johtaisivat yksikön jäsenten jatkuvaan kanssakäymiseen myös vapaa-ajalla (Henderson 1985, 21).

Ryhmäkiinteyden syntymiseen vaikuttaa myös ryhmän yhdessäoloaika (Harinen 2011, 30). Ryhmäkiinteyttä ei ehdi syntyä, mikäli ryhmän jäsenet vaihtuvat liian tiheään tahtiin (Etzioni 1971, 286). Olli Harisen mukaan varusmiesjoukon tulisi olla vähintään 3–4 kuukautta yhdessä, jotta syvemmän ryhmäkiinteyden muodostuminen olisi mahdollisista. Tästä johtuen myös SA-ryhmien¹ muodostamisen ajankohdan on arveltu vaikuttavan ryhmäkiinteyden syntyyn (Harinen 2011, 29–30). Pysyvyyden puutteen vuoksi uusien jäsenien liittyminen ryhmään voi synnyttää valtataisteluita, jotka puolestaan voivat heikentää ryhmäkiinteyttä (Juuti 1992, 112).

¹ SA-ryhmällä tarkoitetaan sodanajan ryhmää.

Sotilasjoukon jäsenistön pysyvyyden on todettu aiemmissa tutkimuksissa voivan vaikuttaa ryhmäkiinteyteen. Tämän vuoksi on ehdotettu, että joukkoja täydennettäessä ja kierrättäessä yksittäisten henkilöiden sijasta tulisi käyttää koko yksiköitä kerrallaan. (Henderson 1985, 21; Straub 1988, 41.) Kansallissosialistisen Saksan Wehrmacht pyrki toisen maailmansodan aikana siihen, että etulinjassa olevia yksiköitä ei täydennettäisi kesken taistelun miesvoiman osalta. Wehrmachtin täydennysjärjestelmä perustui siihen, että yksiköt täydennettiin vasta rintamavastuun vaihdon jälkeen, jotta siihen liittyvät uudet sotilaat ehtivät tutustumaan kanssataistelijoihinsa. Kuitenkin tämä käytäntö tarkoitti sitä, että toisinaan rintamavastuusta vedetty joukko oli vaihdon tapahtuessa ehtinyt kärsiä jopa 50–75 % tappiot. Tämän täydennysjärjestelmän on kuitenkin esitetty ainakin osittain selittävän Wehrmachtin taistelunkestävyyttä. (Shils & Janowitz 1948, 287–288.)

Ryhmän jäsenten yhdessä olemisen ja olemassaoloajan lisäksi ryhmän toiminnalla on todettu olevan vaikutuksia ryhmäkiinteyteen. Yhteistyötä vaativien tehtävien ja haasteiden on havaittu kehittävän ryhmäkiinteyttä. (Juuti 1992, 112; Harinen 2011, 30.) Myös ryhmän itsenäinen ongelmanratkaisu ja ryhmän onnistuminen sille annetussa tehtävässä vaikuttaa kiinteyteen rakentavalla tavalla (Shaw 1981, 215; Juuti 1992, 112; Harinen 2011, 30).

Myös ryhmää koettelevien asioiden on tutkittu vaikuttavan ryhmäkiinteyteen. Yhteiset raskaat kokemukset vahvistavat ryhmän kiinteyttä. (Harinen 2011, 30.) Tällaiset kokemukset voivat olla fyysisesti raskaita, mutta myös emotionaalisesti stressiä aiheuttavat tilanteet sekä yhteiset vaaran kokemukset voivat yhdistää ryhmää (Stouffer ym. 1949, 99–100; Gal 2012, 39). Ryhmäkiinteyttä voi kehittää myös muistelemalla yhdessä koettuja raskaita kokemuksia (Shils & Janowitz 1948, 287).

Myös ryhmän ulkoapäin tuleva paine, uhka tai sille muodostunut yhteinen vihollinen voivat vahvistaa ryhmäkiinteyttä. Tällainen yhteinen uhka voi olla kirjaimellisesti vihollinen tai esimerkiksi oma esimies, jonka toimia vastaan ryhmä yhdessä ponnistelee. Toisaalta paine voi olla myös jokin epäinhimillinen elementti, kuten esimerkiksi vaativat olosuhteet, jossa ryhmä joutuu toimimaan. (Juuti 1992, 112; Harinen 2011, 30.)

Johtamisen ja johtajien toiminnan on nähty tutkimuksissa vaikuttavan ryhmäkiinteyden rakentumiseen. Bartonen ja Adlerin tutkimuksessa havaittiin, että alaisista huolta pitävät johtajat, joiden ammattitaitoon alaiset voivat luottaa, kasvattavat alaisten psykologista kiintymystä heidän yksikköönsä. Vastaavasti johtajan toimia kohtaan osoitetun vähäisen luottamuksen esitettiin vaikuttavan negatiivisesti ryhmäkiinteyteen. (Bartone & Adler 1999, 101.) Hender-

sonin mukaan ryhmäkiinteyden rakentumisen vuoksi johtajan tulisi olla arvostettu ja ammattitaitoinen henkilö, joka kontrolloi alaisiaan positiivisesti (Henderson 1986, 21).

Myös ryhmän jäsenten yksilölliset ominaisuudet voivat vaikuttaa ryhmäkiinteyden muodostumiseen. Tällaisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi henkilön tausta, koulutustaso, ikä, etnisyys ja sukupuoli. Näiden tekijöiden vaikutusten on kuitenkin esitetty olevan rajallisia. Ryhmästä voi muodostua kiinteä sen jäsenten eriävistä taustoista huolimatta, mikäli ryhmän jäsenten asenteet ovat yhtenevät. (Salo 2011, 63.)

Toisaalta esimerkiksi Shilsin ja Janowitzin tutkimuksen mukaan toisen maailmansodan aikana Saksan Wehrmachtissa taustatekijöiltään etnisesti heterogeeniset osastot eivät kyenneet luomaan yhtä usein vahvaa primääriryhmäkiinteyttä kuin etnisesti homogeeniset osastot. Useista kansalaisuuksista muodostetuissa osastoissa esiintyi kielellisiä haasteita, halveksuntaa Saksan asevoimia kohtaan ja vähäisempää tukea saksalaisia upseereita sekä johtoa kohtaan. Tämä heterogeenisissä osastoissa esiintynyt heikko primääriryhmäkiinteyden ilmeni muun muassa korkeampana karkuusprosenttina sodan aikana. (Shils & Janowitz 1948, 285.)

Sotilasympäristössä usein esiintyvien initiaatoriittien, rituaalien, perinteiden, seremonioiden ja yhteisten tunnusten käytön on myös arveltu vaikuttavan joukon kiinteyteen (Henderson 1985, 21; Harinen 2011, 30). Suomessa esimerkiksi varusmiesten valapäivän voi nähdä olevan tietynlainen perinne tai seremonia. Yhteisiä tunnuksia puolestaan ovat muun muassa ase-lajimerkit ja joukko-osastotunnukset.

3.2.3 Ryhmäkiinteyden ilmeneminen ja vaikutukset aiemmissä tutkimuksissa

Ryhmäkiinteyden rakentumiseen vaikuttavien tekijöiden lisäksi aiemmissä tutkimuksissa on myös tarkasteltu ryhmäkiinteyden ilmenemismuotoja ja vaikutuksia. Ryhmäkiinteydestä puhutaan pääsääntöisesti positiivisena ilmiönä, mutta sillä on todettu olevan toisinaan myös negatiivisia vaikutuksia.

Marvin Shawn mukaan kiinteissä ryhmissä esiintyy monia positiivisia elementtejä verrattaessa niitä ryhmiin, joiden kiinteyden taso on matala. Muun muassa sosiaalinen vuorovaikutus on kiinteissä ryhmissä usein runsaampaa ja luonteeltaan positiivisempaa. Ryhmän jäsenet ovat kiinteissä ryhmissä tavanomaisesti myös tyytyväisempiä. (Shaw 1981, 226.)

Ryhmäkiinteiden merkitys ryhmän jäsenten tyytyväisyyteen ja motivaatioon on todettu ilmevän myös sotilasympäristössä. Stoufferin ym. tutkimuksessa toisen maailman sodan amerikkalaisilta veteraaneilta kysyttiin, mikä oli tärkein tekijä, joka sai heidät jatkamaan taistelua ja pyrkimään parhaimpaansa. Kysymykseen vastanneista värvätyistä 39 % ja upseereista 14 % vastasi tehtävän loppuun saattamisen tärkeimmäksi yksittäiseksi tekijäksi. Kuitenkin 14 % värvätyistä ja 15 % upseereista ilmoitti tärkeimmäksi tekijäksi heidän tuntemansa solidaarisuuden omaa ryhmänsä kohtaan. (Stouffer ym. 1949, 108.)

Shils ja Janowitz tekivät vastaavanlaisia taistelutahtoon ja -kykyyn liittyviä havaintoja. Keski-verta saksalaista sotilasta ei suinkaan pääasiallisesti motivoinut taistelemaan poliittinen ideologia, vaan päämotiivina toimi hänen ympärillään oleva primääriryhmä, joka täytti hänen perustarpeensa. Sotilas pyrki jatkamaan taistelua, mikäli hänellä oli tarvittava aseistus, häntä tukeva ryhmä, johon hän tunsu kuuluvansa sekä samaistuttava johtaja. (Shils & Janowitz 1948, 284.)

Kiinteissä ryhmissä ryhmän itsensä vaikutus sen jäseniin on suurempi kuin ryhmissä, joissa kiinteiden taso on matala (Shaw 1981, 226). Tällöin yksittäiset, vaikeasti sopeutuvat ryhmän jäsenet, sitoutuvat helpommin noudattamaan ryhmän enemmistön tai voimahahmojen asettamia normeja (Etzioni 1971, 300).

Knut Pippingin näkemyksen mukaan sotilaiden muodostama epävirallinen normijärjestys ja sen noudattaminen edesauttoivat sodan aikana taistelumoraalia sekä yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tämä epävirallinen normijärjestelmä ei kuitenkaan ollut aina yhtenevä organisaation normiston kanssa (Pipping 1978, 21.) Riskinä tällöin on, että kiinteän ryhmän itsensä luomat epäviralliset normit voivat olla suoraan ristiriidassa organisaation ajamien normien kanssa.

Organisaation normien ja ryhmän epävirallisten normien yhdistymistä edesauttaa hierarkkisella tasolla ilmenevä kiinteys, mikäli johtajat ajavat itse organisaation normien mukaisia toimia (Etzioni 1971, 300). Shilsin ja Janowitzin mukaan Saksan Wehrmachtin primääriryhmien sotilaallinen tehokkuus johtui osittain niin sanotusta "kovasta ytimestä". Kova ydin koostui ryhmässä olevista voimahahmoista, jotka pyrkivät edesauttamaan virallisen organisaation normiston noudattamista primääriryhmän sisällä. Nämä voimahahmot saivat usein vaikeammin sopeutuvat yksilöt noudattamaan organisaation asettamia normeja. Ydin muodostui arviolta noin 10–15 % sotilaista. Aliupseereiden ja nuorempien upseereiden osuus kovasta ytimestä oli erityisen suuri. (Shils & Janowitz 1948, 286.) Hendersonin mukaan johtaminen on

tärkein yksittäinen tekijä ryhmän normien ja organisaation tavoitteiden yhdenmukaistumisen kannalta (Henderson 1985, 11).

4. TIETEENFILOSOFISET LÄHTÖKOHDAT JA TUTKIMUSMENETELMÄT

4.1 Tutkimuksen tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tutkimukseni aiheena olevan ryhmäkiinteyden voidaan nähdä olevan sosiaalinen ilmiö, jota tarkasteltaessa voi ryhmäkiinteyden tason, sen ilmenemisen ja siihen johtavien tekijöiden osalta esiintyä hyvin poikkeavia subjektiivisia näkemyksiä ja kokemuksia. Tutkimukseni on osa aristoteelista tutkimusperinnettä, jossa subjektiivisten tekijöiden nähdään vaikuttavan ihmilliseen toimintaan. Tavoitteena on siis käsitysten ja merkitysten kuvaaminen, joiden luomaa todellisuuskäsitystä ei voida pitää absoluuttisesti totena, vaan sen on nähtävä olevan sidonnainen ihmisten subjektiiviseen tulkintaan. (Siren 2018, dia 11–14; Tuomi & Sarajärvi 2018, 32–35.)

Tarkasteltaessa tutkittavan aiheeni luonnetta ontologian näkökulmasta kysymällä *mitä ryhmäkiinteyttä tai ryhmähenki (aihe) on*, voidaan sen todeta olevan tutkimuksessani Juutin näkemyksen mukaisesti yksilöiden omalla tavallaan kokema osakokonaisuuksien summa (Juuti 1992, 110–111). Ryhmäkiinteyttä voidaan toki mitata numeraalisesti erilaisilla kysymyspattereilla, mutta tällöinkin kyse on pohjimmiltaan yksilöiden subjektiivisten kokemusten tarkastelusta. Absoluuttisen objektiivisen ja realistisen ontologian mukaisen pysyvän tuloksen löytäminen ryhmäkiinteyttä tarkasteltaessa on täten mahdotonta. Ryhmäkiinteyttä on siis aiheena luonteeltaan sosiaaliseen ontologiaan kuuluvaa. (Siren & Pekkarinen 2017, 3; Siren 2018, dia 7.)

Ryhmäkiinteyden luonne tutkittavana aiheena vaikuttaa olennaisesti siihen, kuinka siitä tulisi kerätä tietoa (Siren 2010, 2). Epistemologisesti ajateltuna lähestyn aiheeni tulkinnallisesti (interpretivism). Tulkinnallisuudella tarkoitetaan epistemologista relativismia, jossa sosiaaliset ilmiöt koostuvat subjektiivisista käsityksistä ja tämän vuoksi ilmiöstä saadaan tietoa selvittämällä yksilöiden käsityksiä ilmiöstä. (Siren & Pekkarinen 2017, 7.) Tutkimuksessani on tarkoituksena selvittää nimenomaan yksilöiden käsityksiä ryhmäkiinteydestä. On kuitenkin hyväksyttävä, että tutkimukseni on avoimempi kritiikille, koska kyse on luonnon ilmiön sijaan sosiaalisesta ilmiöstä. Ilmiötä ei siis voida testata ja todeta absoluuttisesti sekä objektiivisesti todeksi kaikissa ympäristöissä tai tilanteissa. (Siren 2010, 4.)

4.2 Laadullinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen kanssa toinen perinteisintä lähestymistavoista tutkimuksen tekemisessä. Perinteisesti näiden lähestymistapojen ominaispiirteet voidaan jakaa siten, että määrällisessä tutkimuksessa käsitellään numeroita, määriä sekä prosenttiosuuksia kun puolestaan laadullisessa tutkimuksessa keskitytään merkityksien tutkimiseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2005, 126–128.)

Määrällisen tutkimuksen tuloksista voidaan saada yleistettävissä olevaa tietoa ja totuus on usein mitattavissa numeroin. Laadullisessa tutkimuksessa täytyy ymmärtää, että ilmiöiden merkityksissä todellisuus ei ole aina määrällisesti mitattavissa. Todellisuus voi olla tutkittaville henkilöille erilainen heidän omista subjektiivisista käsityksistään ja kokemuksistaan riippuen. Näitä merkityksien suhteita ja yhtäläisyyksiä tarkastellessa saadaan tutkimuskohteesta kokonaisvaltaisempaa kuvaa. (Hirsjärvi ym. 2005, 151–152.) Määrällisessä tutkimustavassa on riskinä se, että menetelmät ohjaavat tutkimuskysymyksiä muotoon, jotka ovat kvantitatiivisesti helposti mitattavissa, mutta eivät mahdollista hedelmällisiä kysymyksenasetteluita, joilla saataisiin syvempää tietoa tutkittavasta ilmiöstä (Eskola 1981, 52–53).

Alkuperäinen tarkoitukseni oli tutkia ryhmäkiinteyttä kvantitatiivisia eli määrällisiä tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Aiheeseen tutustumisvaiheessa tulin kuitenkin pian siihen tulokseen, että määrälliset tutkimusmenetelmät johtaisivat helposti ainoastaan aiempien tutkimusten havaintojen todentamiseen uudessa ympäristössä. Ongelmaksi koin sen, että tarkemmat ja yksityiskohtaisemmat syyt ilmiöiden taustalla eivät näkisi päivänvaloa. Numeraaliset tulokset voisivat kuitenkin tuoda esiin yksityiskohtaisia rajoituksia, joita voisi tutkia laadullisin keinoin jatkotutkimuksissa. Lisäksi ryhmäkiinteyttä on tutkittu hyvin vähän Rajavartiolaitoksen varusmiesyksiköissä laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen.

Mielestäni laadulliset tutkimusmenetelmät antavat kattavamman mahdollisuuden Rajavartiolaitoksen varusmiesyksiköiden erityispiirteiden syvempään tutkimiseen. Numeraalisten tutkimustulosten hyödynnettävyys konkreettisin keinoin voi olla yksiköissä haastavaa. Kuitenkin ryhmäkiinteyteen vaikuttavien tekijöiden sekä niiden merkityksien ja syiden paljastaminen antaa yksiköiden henkilökunnalle paremmat mahdollisuudet kehittää ryhmäkiinteyttä varusmiesryhmissä.

4.3 Eläytymismenetelmä aineistonkeruumenetelmänä

Alkuperäinen ajatukseni tätä tutkimusta tehdessä oli suorittaa aineistonkeruu ryhmähengen kokemuksiin liittyen joko strukturoidulla tai puolistrukturoidulla haastattelulla. Näin kuitenkin ongelmaksi sen, että vastaajilla ei itsellään välttämättä ole kokemuksia hyvästä tai huonosta ryhmähengestä. Tällöin aineisto olisi helposti voinut jäädä hyvin pintapuoliseksi.

Sotatieteiden maisterikurssin opintojen tutkimusmenetelmäopintojaksoilla tutustuin eläytymismenetelmään, jonka koin mielenkiintoiseksi tavaksi suorittaa aineistonkeruu. Eläytymismenetelmä antoi mahdollisuuden kerätä aineistoa aiheesta, josta vastaajilla itsellään ei välttämättä ole suoria kokemuksia, mutta josta heillä on todennäköisesti jonkinlaisia käsityksiä.

Eläytymismenetelmä on tutkimuksissa käytetty aineistonkeruumenetelmä, jossa vastaajien on tarkoitus kirjoittaa kertomus tai kertomuksia. Vastaajat kirjoittavat nämä kertomukset tutkijan heille antaman lyhyen orientaationa toimivan kehyskertomuksen pohjalta. Näiden kehyskertomusten minimimäärä on kaksi kappaletta. (Eskola, Mäenpää & Wallin 2017, 6.)

Kehyskertomusten pohjalta kerätyt kirjalliset kertomukset ovat eläytymismenetelmän passiivinen vaihtoehto. Toinen vaihtoehto on aktiivinen vaihtoehto, jossa vastaajat eläytyvät annettuun tilanteeseen esittämällä oman tulkintansa näyttelyn tai muun roolileikin tavoin. Tällöin vastaajat itse keksivät tilanteeseen sopivat vuorosanat ja tilanteen kulun. (Eskola & Suoranta 2014, 112–113.) Valitsin kuitenkin tutkimukseeni käytettäväksi passiivisen vaihtoehdon, jotta anonymiteetin puute tai vastaajien mahdollinen ujous ei rajoittaisi heidän tulkintojaan. Aktiivista vaihtoehtoa olisi myös ollut vaikea yhteen sovittaa aikataulullisesti varusmiesyksiköiden viikko-ohjelmien kanssa.

Eläytymismenetelmällä aineistoksi kerätyt kertomukset eivät välttämättä ole todellisia tapahtumia vaan ne voivat olla myös fiktiivisiä kertomuksia. Kertomukset voivat tuoda esiin erilaisia ennakoasenteita tai käsityksiä tutkittavasta aiheesta. (Eskola 2010, 72.) Menetelmä antaa vastaajille mahdollisuuden eläytyä ja kirjoittaa tarina myös jonkun muun kuin itsensä näkökulmasta. Tämä mahdollistaa vastaajalle ilmiön laajemman tarkastelun eri näkökulmista. Eläytymismenetelmällä kerätyt tarinat voidaan nähdä kuvauksina siitä mitä vastaajat todellisuudessa ajattelevat tutkittavasta ilmiöstä, mutta ne voidaan myös nähdä yksittäisinä mielenkiintoisina tarinoina aiheesta. Onkin siis syytä ymmärtää, että eläytymismenetelmän käyttö tässä tutkimuksessa ei anna suoraa vastausta siihen millainen ryhmähenki eri yksiköissä on.

Sen sijaan se antaa vastauksen siihen millainen ryhmähenki yksiköissä voisi olla. (Eskola ym. 2017, 268.)

Eläytymismenetelmän kehyskertomuksissa muutetaan tavanomaisesti yhtä keskeistä elementtiä ja vertaillaan tämän muutoksen vaikutuksia vastaajien kertomuksissa. Tätä muutosta kutsutaan varioinniksi. (Eskola 2010, 73.) Varioinnin avulla tutkimusaineisto voidaan analysoida kahteen kertaan. Aluksi aineisto voidaan analysoida tavanomaisen laadullisen aineiston tavoin, jonka jälkeen keskitytään tarkastelemaan kehyskertomuksissa esiintyvän varioinnin vaikutusta aineistossa. (Eskola ym. 2017, 269.) Tämän tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa empiirinen aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Varioinnin huomiointi tapahtui toisessa vaiheessa eläytymismenetelmällisen analyysin ja tyyppikertomusten avulla.

4.3.1 Kehyskertomukset

Kehyskertomuksia laadittaessa on syytä pohtia, ketkä toimivat vastaajina aineistonkeruutilaisuuksissa. Kehyskertomusten tulee olla muodoltaan ja kieleltään vastaajille ymmärrettäviä sekä ajatuksia ja kirjoitushalua herättäviä (Eskola ym. 2017, 270). Valitsin kehyskertomuksissa käytettäväksi avaintermiksi ryhmäkiinteyden sijaan termin ryhmähenki. Arvioin ryhmähengen olevan vastaajina toimiville varusmiehille helpommin ymmärrettävä ja konkreettisempi termi kuin ryhmäkiinteyden tai ryhmäkoheesio.

Vastauslomakkeina aineistonkeruussa toimivat A4-paperiarkit, joiden yläosassa oli ennakkokysely. Ennakkokyselyssä kysyttiin vastaajan joukko-osastoa, aselajia ja sotilasarvoa. Kyselyn alla oli orientaationa toimiva kehyskertomus. Kehyskertomuksia oli vastauslomakkeissa kahta eri versiota, joissa keskeisenä muuttujana toimi käsitys hyvästä ja huonosta ryhmähengestä. (LIITE 2; LIITE 3.) Alla on esitettynä aineistonkeruussa käytetyt kehyskertomukset:

Kehyskertomus 1:

Kuvittele, että olet kasarmilla tuvassasi ja pohdit sinulle läheisimmän palvelustoverin kanssa oman ryhmänne ryhmähenkeä ja sitä kuinka se on esiintynyt palveluksen aikana ryhmässänne. Keskustelun päätyttyä tulitte siihen tulokseen, että ryhmänne **ryhmähenki on hyvä**. Mitä kaikkea palveluksen aikana on tapahtunut, että ryhmähenki on muodostunut tällaiseksi ja kuinka **hyvä ryhmähenki** ilmenee ryhmässänne? Kirjoita mielikuvitustasi käyttäen lyhyt kertomus tai kuvaus siitä, mitkä asiat vaikuttivat lopputulokseen.

Kehyskertomus 2:

Kuvittele, että olet kasarmilla tuvassasi ja pohdit sinulle läheisimmän palvelustoverin kanssa oman ryhmänne ryhmähenkeä ja sitä kuinka se on esiintynyt palveluksen aikana ryhmässänne. Keskustelun päätyttyä tulitte siihen tulokseen, että ryhmänne **ryhmähenki on huono**. Mitä kaikkea palveluksen aikana on tapahtunut, että ryhmähenki on muodostunut tällaiseksi ja kuinka **huono ryhmähenki** ilmenee ryhmässänne? Kirjoita mielikuvitustasi käyttäen lyhyt kertomus tai kuvaus siitä, mitkä asiat vaikuttivat lopputulokseen.

4.3.2 Aineistonkeruun toteuttaminen

Esitutkimus toteutettiin vuoden 2019 alkuneljänneksellä ja vastaajiksi valittiin yhteensä kuusi Onttolan ja Ivalon rajajääkärikomppanian sopimussotilasta. Sopimussotilaat olivat aineistonkeruun testauksen kannalta sopivia henkilöitä, sillä heidän varusmiespalveluksensa päättymisestä oli suhteellisen lyhyt aika. Täten heidän kokemuksensa ja käsityksensä ryhmähengestä varusmiesajalta olivat todennäköisesti tuoreessa muistissa, joka mahdollisti eläytymisen kehyskertomukseen. Aineistonkeruun testauksessa kerätyt kertomukset olivat kirjoitettu kehyskertomusten mukaisesti ja olivat sisällöltään kattavia. Päädyin tämän vuoksi tekemään vain vähäisiä muokkauksia kehyskertomuksiin ennen varsinaista aineistonkeruuta.

Aineistonkeruuaikataulut sovittiin varusmiesyksiköiden henkilöstön kanssa sähköpostin välityksellä tai puhelimitse. Jokaisessa yksikössä aineistonkeruuseen osallistui 20 varusmiestä, joista kymmenen vastasi kehyskertomukseen numero yksi ja kymmenen kehyskertomukseen numero kaksi. Vastaajat olivat joko 347 vuorokautta tai 165 vuorokautta palvelevia varusmiehiä. Rajajääkärikomppanioissa vastaajia oli sekä miehistöstä, ryhmänjohtajista että aselajialiupseereista. Erikoisrajajääkärikomppaniassa vastaajia oli yksikön rakenteesta johtuen ainoastaan 347 vuorokautta palvelevista ryhmänjohtajista ja aselajialiupseereista. Erikoisrajajääkärikomppaniassa kaikki varusmiehet palvelevat yhdessä kesällä palvelukseen astuvassa saapumiserässä. Kaikki 347 vuorokautta palvelevat varusmiehet olivat saapumiserää II/2018 ja 165 vuorokautta palvelevat olivat saapumiserää I/2019.

Jokainen aineistonkeruutilaisuus alkoi esittäytymisellä ja ohjeistuksella, jossa vastaajille kerrottiin tutkimuksesta ja tutkimusmenetelmästä. Myös vastausohjeet kerrottiin ja jaettiin tämän ohjeistuksen yhteydessä (LIITE 1). Vastausaikaa varusmiehille annettiin maksimissaan 30 minuuttia, mutta oman kertomuksensa sai palauttaa, kun vastaaja oli omasta mielestään valmis. Ennen vastaamista jaoin osastot kahteen kymmenen vastaajan ryhmään, joille jaoin vastauslomakkeet. Päätin pukeutua normaaleihin arkivaatteisiin virka-asun sijaan, jotta tilaisuus

pysyisi mahdollisimman epämuodollisena, eikä univormuni mahdollisesti vaikuttaisi vastausten sisältöön. Ohjeistusvaiheessa kerroin vastaajille kuitenkin oma positioni tutkijana ja upseerina.

Ensimmäinen aineistonkeruu toteutettiin 24.4.2019 erikoisrajajääkärikomppanian auditoriossa Immolassa. Toinen aineistonkeruu tehtiin kahdessa osassa Onttolan rajajääkärikomppanian varusmiehille. Molemmat Onttolaa koskevat aineistonkeruuosat suoritettiin 29.4.2019, joista ensimmäinen osa toteutettiin rajajääkärikomppanian luokkatilassa kahdelle varusmiehelle ja toinen osa Hiienvaaran ampumakenttäalueen kodassa kahdeksalletoista varusmiehelle. Kolmas aineistonkeruutilaisuus järjestettiin 27.5.2019 Ivalon rajajääkärikomppanian luokkatilassa.

Immolan erikoisrajajääkärikomppanian kaikki varusmiehet sekä Onttolan rajajääkärikompanioiden ryhmänjohtajat, -varajohtajat ja aselajialiupseerit olivat aineistonkeruuhetkellä palvelleet noin yhdeksän ja puoli kuukautta. Ivalon rajajääkärikomppanian ryhmänjohtajat, -varajohtajat ja aselajialiupseerit olivat puolestaan palvelleet noin kymmenen ja puoli kuukautta. Rajajääkärit olivat aineistonkeruuhetkellä suorittaneet palvelustaan Onttolassa hieman alle neljä kuukautta ja Ivalossa hieman alle viisi kuukautta. Onttolan ja Ivalon varusmiesten suorittamassa palvelusajassa oli siis toisiinsa verrattuna noin kuukauden ero vastaushetkellä. Pyrin huomioimaan tätä aineistonkeruussa esiintynyttä palvelusajan eroa analyyseissä, mutta sen vaikutus ei ollut havaittavissa kertomuksissa.

4.4 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Laadullinen analyysi voidaan jaotella aineistolähtöiseen (induktiivinen), teorialähtöiseen (deduktiivinen) ja teoriaohjaavaan (abduktiivinen) analyysiin. Aineistolähtöisen analyysin logiikassa aiempien tietojen, havaintojen ja teorioiden ei pitäisi vaikuttaa analyysiin tai sen lopputulokseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 108.) Haasteeksi aineistolähtöisessä analyysissä on yleisesti hyväksytty ajatus siitä, että täysin objektiivisia havaintoja ei ole olemassa vaan aiemmat käsitykset ohjaavat väkisinkin tutkijaa ja myös tuloksia (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109).

Aineistolähtöisyydestä poiketen teorialähtöinen analyysi perustuu nimensä mukaisesti johonkin valmiiseen teoriaan tai malliin. Ajatuksena on usein aiemman mallin testaaminen uudessa kontekstissa, jolloin esimerkiksi käytettävät käsitteet tai kategoriat otetaan aiemmin tutkitun mallin mukaisesti (Tuomi & Sarajärvi 2018, 110–111).

Tutkijana oma positioni ja aiempi työkokemukseni aiheuttavat haasteen objektiivisuuden suhteen, mikäli olisin pyrkinyt puhtaaseen aineistonlähtöiseen analyysiin. Suoritin varusmiespalveluksen erikoisrajajääkärikomppaniassa ja toimin myöhemmin kouluttajana Ivalon rajajääkärikomppaniassa. Omat aiemmat kokemukseni näistä yksiköistä eivät mahdollistaisi aineistonlähtöisessä analyysissä tarvittavaa objektiivisuutta. Teorialähtöinen analyysi puolestaan testaisi ainoastaan yhden teorian paikkansapitävyyttä uudessa ympäristössä. Mielestäni teoriaohjaava analyysi mahdollistaa aineiston vertailun kattavammin aiemmin tehtyihin havaintoihin ja teorioihin. Se myös mahdollistaa aineiston hankinnan ja käsitteen määrittelyn vapaammin kuin teoriasidonnainen analyysi (Tuomi & Sarajärvi 2018, 111).

Teoriaohjaavassa analyysissä analyysiyksiköt valitaan aineistonlähtöisen analyysin tapaan aineistosta itsestään, mutta aiempaa tietoa tai teoriaa voidaan käyttää hyödyksi analyysissä. Teoria on tällöin havaittavissa analyysistä, mutta analyysi ei ole itsessään teoriaa testaava vaan uusia näkemyksiä avaava. Päättelyn logiikka on usein abduktiivinen, jolloin pyritään yhdistelemään aineistoja ja valmiita malleja toisinaan pakollakin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109–110.)

Eläytymismenetelmällä keräämäni empiirisen aineiston analyysi alkoi aineiston puhtaaksi kirjoituksella eli litteroinnilla. Litteroinnin tarkkuudesta ei ole olemassa tarkkaa ohjetta, mutta päätin kirjoittaa kerätyt kertomukset sanatarkasti sähköiseen muotoon (Hirsjärvi ym. 2005, 210). Laadin analyysia varten tietokoneen Excel-ohjelmalla taulukon, johon kirjoitin vastaajien kertomukset ja ennakkotiedot (aselaji, yksikkö, sotilasarvo, kehyskertomus). Lisäksi nimesin jokaisen vastaajan yksilöivällä numerosarjalla.

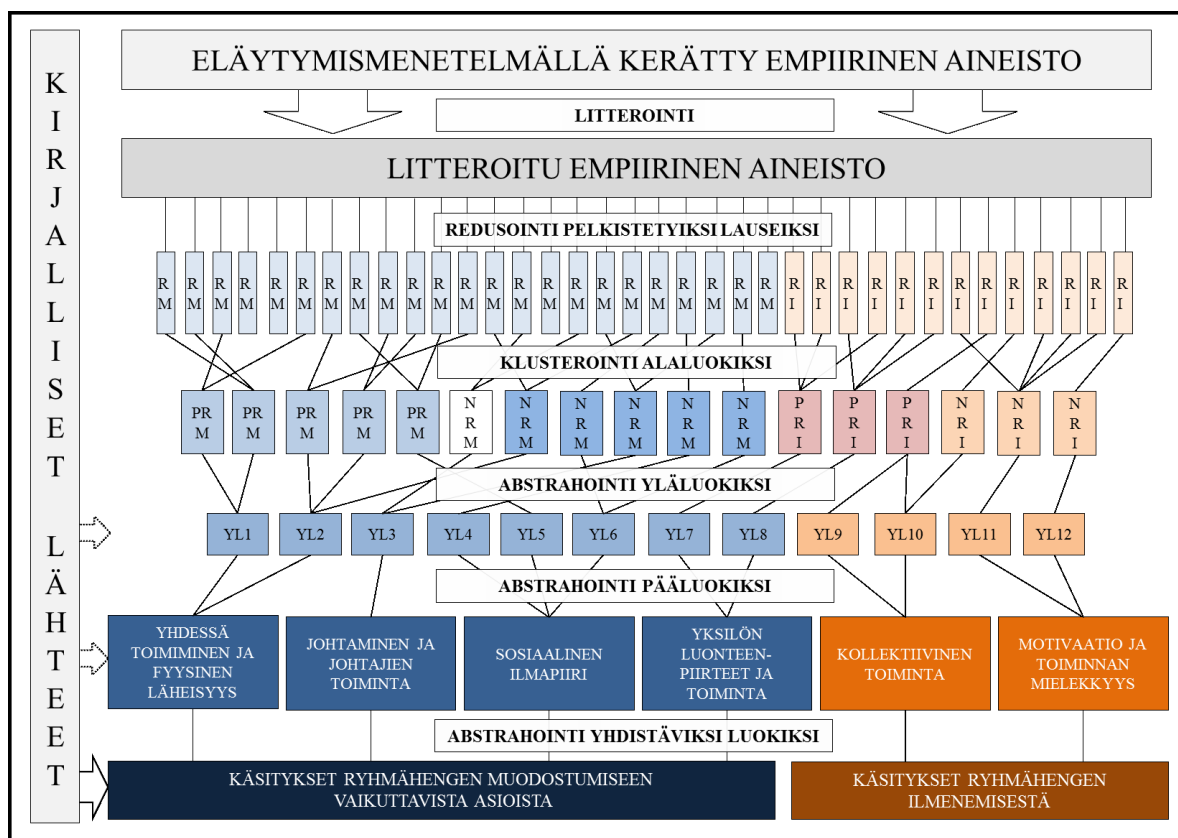
Aineistonkeruun manuaalisesta tavasta johtuen kertomuksissa oli yksittäisiä lauseita tai sanoja, joista en saanut selvää vastaajan käsialasta johtuen. Tällaisissa tilanteissa tutkijan on arvioitava puutteen tai virheen vakavuutta ja tarvittaessa hylättävä puutteellinen vastaus. Epäselvät sanat tai epäselvät lauseiden osat olivat kuitenkin kertomuksissa niin vähäisiä, että näin niiden hylkäämisen aineiston tuhlaamisena. (Hirsjärvi ym. 2005, 209–210.) Litteroinnin jälkeen tutustuin aineistoon aluksi silmäilemällä sitä pintapuolisesti, jonka jälkeen luin kertomukset tarkemmin läpi.

Litteroinnin ja aineistoon tutustumisen jälkeen redusoin eli pelkistin aineiston. Etsin aineistoista ryhmähengen muodostumiseen ja ilmenemiseen liittyviä lauseita tai lausahduksia, joiden väriä vaihdoin taulukossa mustasta punaiseksi. Tällä tavoin sain aineistosta esille tutki-

muksen kannalta tarvittavan relevantin tiedon. Seuraavaksi kirjoitin lauseet pelkistetyiksi ilmaisuiksi kahteen erilliseen soluun varsinaisen kertomuksen viereen. Toiseen näistä soluista listattiin pelkistetyt ilmaisut, joissa käsiteltiin ryhmähengen muodostumiseen liittyviä asioita ja toiseen listattiin ryhmähengen ilmenemiseen liittyviä asioita. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 123–124.)

Seuraavaksi analyysissä oli vuorossa aineiston klusterointi eli ryhmittely. Etsin pelkistetyistä ilmaisuista samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia. Pelkistetyistä ilmaisuista muodostui lähes yhdeksänkymmentä alaluokkaa, jotka aineiston käsittelyä helpottaakseni jaoin värikoodaistain viiteen eri luokkaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 124–125.) Nämä luokat olivat positiivisesti ryhmähengen muodostumiseen liittyvät asiat, neutraalisti ryhmähengen muodostumiseen liittyvät asiat, negatiivisesti ryhmähengen muodostumiseen liittyvät asiat, hyvän ryhmähengen ilmenemismuodot ja huonon ryhmähengen ilmenemismuodot. Värikoodaukselle oli tarvetta, sillä aineistoista löytyi yhteneviä alaluokkia, jotka kertomuksesta riippuen voitiin tulkita ryhmähengen positiivisesti sekä negatiivisesti vaikuttaviksi seikoiksi että myös ryhmähengen ilmenemismuodoiksi.

Klusteroinnin jälkeen jatkoin analyysia abstrahoimalla eli käsitteellistämällä aineiston. Tässä erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto, joista muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Abstrahointia jatkettiin aluksi yläluokiksi, joista edelleen pääluokiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 125–127.) Teoriaohjaavuus alkoi pääasiallisesti näyttäytyä omassa analyysissäni juuri abstrahointivaiheessa, jolloin ylä- ja pääluokkien muotoon sekä valintaan alkoi vaikuttaa aiempien tutkimusten havainnot ryhmäkiinteyden muodostumisesta ja ilmenemisestä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 133). Tutkimukseni teoriaohjaavan sisällönanalyysin prosessia kuvataan kuvassa 2.



Kuva 2. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin prosessi tässä tutkimuksessa.

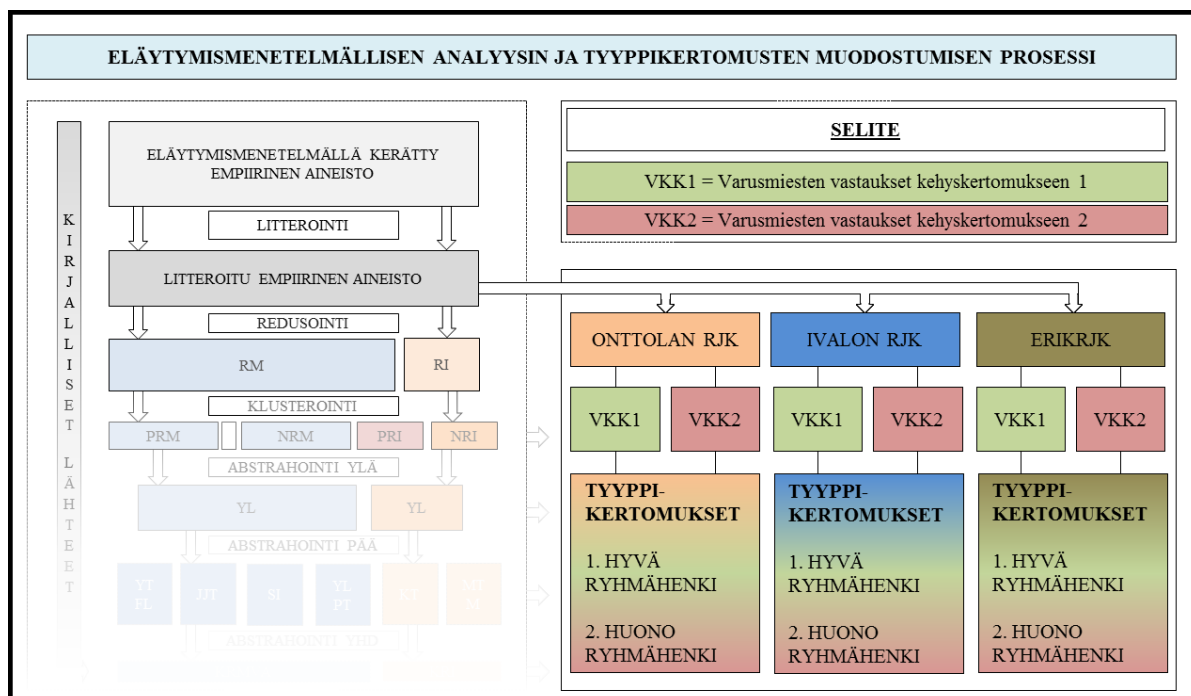
4.5 Eläytymismenetelmällinen analyysi

Teoriaohjaavan sisällönanalyysin lisäksi pyrin täydentämään tutkimukseni tuloksia esittämällä aineiston pohjalta rakennettuja tyypikertomuksia. Näiden tyypikertomusten avulla pyrin ensisijaisesti vastaamaan tutkimuskysymykseen kolme ja selvittämään miten ryhmäkiinteyden rakentuminen ja ilmeneminen eroavat Rajavartiolaitoksen eri varusmiesyksiköissä.

Eläytymismenetelmällä koottu aineisto voidaan analysoida tavanomaisen laadullisen aineiston keinoin, mutta kehyskertomusten variaation vaikutuksen tarkastelu on eläytymismenetelmän keskeisin idea (Eskola ym. 2017, 269). Tarkastelen tämän kehyskertomuksissa olevan variaation vaikutuksia varusmiesten vastauksiin tyypikertomusten keinoin.

Tyypikertomukset voivat olla suoraan lainattuja autenttisia kertomuksia kerätystä aineistosta. Ne voivat myös olla myös eräänlaisia yhteenvetoja kerätystä kertomuksista. Näissä yhteenvetoissa on otettu esille sellaisia asioita, jotka esiintyvät suurella osalla vastauksista tai kaikissa vastauksissa. (Eskola & Suoranta 2014, 182–184.)

Keräämästäni aineistosta ei noussut esille kertomuksia, jotka olisivat käsitelleet kaikkia kokonaisuudessa esiintyviä teemoja. Tämän vuoksi kirjoitin eläytymismenetelmällisessä analyysissä tyypikertomuksia, jotka sisälsivät varusmiesten kertomuksissa tyypillisesti esiintyviä ja toistuvia teemoja. Jaoin tyypikertomukset kehyskertomusten ja joukkoyksiköiden mukaan saadakseni sekä variaation vaikutukset että eri joukkoyksiköiden varusmiesten käsitysten erot selville. Pohjana käytin teoriaohjaavassa analyysissäni luomaani Excel-taulukkoa, jonka avulla kykenin erittelemään aineiston joukko-osastoittain, kehyskertomuksittain sekä tarvittaessa teemoittain. Laadullisen tutkimusaineiston tulkinnallisesta luonteesta johtuen on kuitenkin huomioitava, että ensiksi suoritettu analyysi on voinut vaikuttaa eläytymismenetelmällisen analyysin tuloksiin ainakin välillisesti. On siis mahdollista, että aiemmin tehty analyysi laskee toisen analyysiprosessin objektiivisuutta. Tätä prosessia kuvataan kuvassa 3.



Kuva 3. Eläytymismenetelmällisen analyysin ja tyypikertomusten muodostumisen prosessi.

Teoriaohjaava analyysi mahdollisti aineiston käsittelyn yhtenä kokonaisuutena. Aineistosta nousi tällöin esiin toistuvia yksittäisiä tekijöitä, joiden merkitys eläytymismenetelmällisessä analyysissä jäi vähäiseksi yksikön ja kehyskertomuksen perusteella tehdyn rajauksen vuoksi. Yksittäinen tekijä saattoi siis esiintyä useita kertoja aineistoa kokonaisuudessaan käsittelevässä teoriaohjaavassa analyysissä, mutta eläytymismenetelmällisessä analyysissä tämä sama tekijä puolestaan esiintyi vain kerran tai kaksi rajattua aineistoa kohden. Tällöin yksittäisen tekijän merkitys jäi vähäiseksi. Eläytymismenetelmällinen analyysi nosti esiin rajauksen jälkeen yksiköittäin merkitykselliseksi jääneet tekijät, joka mahdollisti tekijöiden vertailun varusmiesyksiköiden välillä.

5. TEORIAOHJAAVAN SISÄLLÖNANALYYSIN TULOKSET

5.1 Aineistoksi kerätyt kertomukset

Empiirisesti kerätty aineisto käsitteli ryhmähengen muodostumiseen vaikuttavia tekijöitä ja ryhmähengen ilmenemismuotoja hyvin laajasti. Kertomukset olivat muodoltaan vaihtelevia. Osa kertomuksista oli kirjoitettu kertojan omasta näkökulmasta ja osa puolestaan ulkopuolisen tarkkailijan näkökulmasta. Kertomuksista suurin osa oli kirjoitettu yksikön ensimmäisessä, toisessa tai monikon ensimmäisessä persoonassa. Ne käsittelivät pääasiassa konkreettisia ryhmähengen vaikuttavia seikkoja tai tapahtumia. Osassa kertomuksista oli hahmot, joiden välillä käytiin dialogi. Kertomusten pituus vaihteli käsialasta ja tekstin määrästä riippuen puolesta puoleentoista A4-sivuun.

Kehyskertomukset onnistuivat varioimaan varusmiesten kertomuksia. Lähes kaikki kertomukset olivat kehyskertomuksissa esitetyn näkökulman mukaan kirjoitettuja. Näin ollen sekä hyvästä että huonosta ryhmähengestä kirjoitettuja kertomuksia saatiin tasainen määrä. Muutamassa kertomuksessa, joissa käsiteltiin huonoa ryhmähengeä, mainittiin lopuksi ryhmähengen olevan omassa ryhmässä hyvällä tasolla. Esimerkkinä tästä on alikersantti #326:n kertomus. Hän vastasi kehyskertomukseen kaksi, mutta päätti huonosta ryhmähengestä kertovan tarinansa seuraavalla tavalla:

"Omassa ryhmässä on täysin päinvastainen tilanne. Kaikki on kavereita keskenään kasarmilla ja metässä. Kaikki voi puhua mistä vain toisilleen ja kaikki kuuntelee jos jollain on asiaa ja kaikki luottaa toisiin. Ryhmän jokainen varusmies voi omilla tekemisillään vaikuttaa ryhmän yhteishengen."

(Alikersantti #326, Ivalon rajajääkärikomppania)

Alikersantti #326:n tavoin myös alikersantti #321 kirjoitti kertomuksen huonosta ryhmähengestä, mutta mainitsi hänen ryhmänsä hengen olevan todellisuudessa erinomainen. Lisäksi hän kirjoitti alla esitettävässä postskriptumissaan tarinan keksimisen haasteellisuudesta ja lähetti tutkijalle kannustavat lopputerveiset:

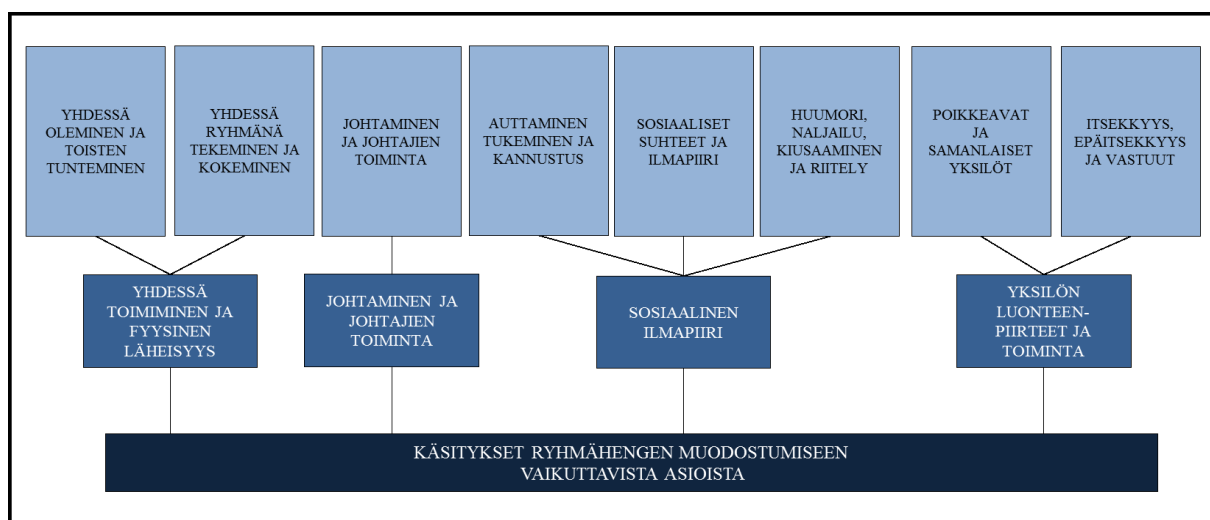
"PS. Ryhmämme henki on mitä erinomaisempi. Täytyi todesta poiketen ihan todella keksimällä keksiä tarinaa. Onnea graduun!"

(Alikersantti #321, Ivalon rajajääkärikomppania)

Alikersanttien #326 ja #321 kertomusten loppuosat osoittavat, että kertomukset eivät läheskään aina ole todenmukaisia tai hae vaikutteita kirjoittajien omakohtaisista kokemuksista. Tämän vuoksi kertomuksia ei voi eikä pidä käsitellä todellisina tapahtumina, vaikka niissä olisikin vaikutteita todellisista tapahtumista tai kirjoittajien omista kokemuksista. Näin ollen kertomukset on tulkittava tarinoina, jotka esittävät ainoastaan vastaajien käsityksiä ryhmähengestä eivätkä suoria todellisia kokemuksia.

5.2 Käsitykset ryhmähengen muodostumisesta

Empiirisestä aineistosta muodostui teoriaohjaavan analyysin pohjalta neljä pääluokkaa, jotka kuvaavat vastaajien käsityksiä ryhmähengen muodostumiseen vaikuttavista asioista. Tässä osiossa avaan tarkemmin pääluokkia varusmiesten kertomuksista lainattujen otteiden kautta ja vertaan niitä aiemmissa tutkimuksissa tehtyihin havaintoihin. Kuvassa 4 esitetään ryhmähengen muodostumiseen liittyvien pääluokkien muodostuminen yläluokista.



Kuva 4. Ryhmähengen muodostumiseen vaikuttavien asioiden pääluokkien rakentuminen.

5.2.1 Yhdessä toimiminen ja fyysinen läheisyys

"Rankat kokemukset yhdistävät ihmisiä ja niitä voidaan myöhemmin muistella porukalla vaikka omassa tuvassa juuri ennen hiljaisuutta." (Alikersantti #311, Ivalon rajajääkärikomppania)

Yhdessä toimiminen ja fyysinen läheisyys -pääluokka muodostui kahdesta yläluokasta, jotka nimesin yhdessä oleminen ja toisten tunteminen -yläluokaksi sekä yhdessä ryhmänä tekemi-

nen ja kokeminen -yläluokaksi. Tärkeimmät aineistosta esiin nousseet ja yläluokkiin vaikuttaneet teemat käsittelivät yhdessä vietetyn ajan määrää ja laatua, yhdessä koettujen asioiden ja niiden muistelemisen merkitystä sekä sitä kuinka hyvin ryhmän jäsenet tuntevat toisensa.

Ryhmäkiinteyden muodostumiseen on aiemmissa tutkimuksissa havaittu vaikuttavan se, kuinka kauan ryhmän jäsenet ovat olleet osa ryhmää. Yhdessä vietetty aika mahdollistaa, että ryhmän jäsenillä on mahdollisuus tutustua toisiinsa. Tällöin ryhmän sisälle muodostuu todennäköisemmin yhteisiä arvoja ja normeja. (Shaw 1981, 215; Juuti 1992, 112.)

Yhdessä vietetyn ajan merkitys esiintyi useissa varusmiesten kertomuksissa. Runsaan yhdessä vietetyn ajan käsitettiin kertomuksissa kehittävän ryhmähenkeä. Vastaavasti vähäisen yhdessä vietetyn ajan käsitettiin toisinaan johtavan negatiivisiin sosiaalisiin ilmiöihin. Alikersantti #3110 käsittelee kertomuksessaan yhdessä vietetyn ajan merkitystä ryhmähengelle. Rajajääkäri #323 puolestaan kirjoittaa kertomuksessaan vähäisen yhdessä vietetyn ajan negatiivisista seurauksista.

"Hyvän ryhmähengen rakentumiseen on vaikuttanut myös se, että nukumme ja vietämme aikaa samassa tuvassa². Teemme partiosuunnitelmat harjoituksia varten ryhmässä."

(Alikersantti, #3110, Ivalon rajajääkärikomppania)

"Ryhmän kesken vietetty liian vähän aikaa, ei ole alun perin tutustuttu kunnolla, joka on johtanut siihen, että ryhmässä on alettu kiusaamaan toisia sen takia, että se on erilainen."

(Rajajääkäri, #323, Ivalon rajajääkärikomppania)

Yhdessä majoittuminen esiintyi kertomuksissa positiivisesti ryhmäkiinteyteen vaikuttavana tekijänä. Lähekkäin majoittuminen ei koskenut kertomuksissa pelkästään saman tuvan vierekkäisissä punkissa majoittumista. Majoittumisen käsitettiin toimivan ryhmän jäseniä lähentävänä tekijänä myös maastossa, kuten alikersantti #317:n kertomuksesta käy ilmi:

"Varmasti se, että ollaan vietetty yöt teltassa yhdessä + maattu tähypaikoilla³ ovat lähentäneet henkilöitä, sillä ollaan puhuttu henk. koht. asioista."

(Alikersantti, #317, Ivalon rajajääkärikomppania)

² Tuvalla tarkoitetaan kasarmirakennuksessa sijaitsevaa huonetta, jossa varusmiehet majoittuvat.

³ Kertomuksessa mainitulla "tähypaikalla" tarkoitetaan tähytyspaikkaa.

Fyysisen läheisyyden⁴ on havaittu olevan merkityksellinen tekijä ystävyysuhteiden muodostumisessa. Aiemmissa tutkimuksissa on havaittu, että lähekkäin asuvat muodostavat keskenään helpommin ystävyysuhteita. Tästä on päätelty, että mitä useammin ihmiset näkevät toisiaan sitä enemmän he toisistaan pitävät. (Juuti 1992, 111.) Lähekkäin tuvassa, teltassa ja samassa makuupussissa majoittuminen esiintyi varusmiesten kertomuksissa ainoastaan hyvää ryhmähenkeä rakentavana tekijänä.

Ivalon rajajääkärikomppaniassa majoitusjärjestelyt koulutusryhmissä on toteutettu siten, että osa ryhmän jäsenistä majoittuu eri tuvassa kuin muu ryhmä. Ivalossa ei kuitenkaan ole järjestelmällistä sotilasarvoon perustuvaa majoitusjärjestelyä vaan aselajialiupseerit sekä ryhmänjohtajat majoittuvat tavanomaisesti oman ryhmänsä miehistön kanssa. Tavallisesti kuitenkin vähintään ryhmän varajohtaja majoittuu erillisessä johtajatuovassa pienistä tuvista johtuen. (J. Virkkunen, henkilökohtainen tiedonanto 15.10.2019.)

Onttolan rajajääkärikomppaniassa ryhmät joudutaan Ivalon tapaan jakamaan useampiin tupiin suurien ryhmäkokojen vuoksi. Myöskään Onttolassa sotilasarvon tai tehtävän perusteella ei tehdä majoitusjärjestelyitä vaan ryhmänjohtajat, -varajohtajat, aselajiupseerit sekä miehistö majoittuivat mahdollisuuksien mukaan yhdessä. (M. Aalto, henkilökohtainen tiedonanto, 9.10.2019.)

Erikoisrajajääkärikomppaniassa ryhmät majoittuivat kokonaisuudessaan samassa tuvassa. Erikoisrajajääkärikurssilaiset majoittuvat tavallisesti noin puoli vuotta samassa tuvassa, jonka jälkeen ryhmäkokoontamot muodostetaan uudestaan. Uudestaan muodostetut ryhmät majoittuvat yhdessä ja pysyvät rakenteeltaan pääsääntöisesti muuttumattomina palveluksen jälkeiset kuusi kuukautta aina kotiutumiseen saakka. (J. Hurppu, henkilökohtainen tiedonanto, 9.10.2019.)

Pipping on arvellut yhdenvertaisen majoittumisen vaikuttavan myötämielisesti ryhmäkiinteyden syntyyn. Hänen tutkimuksessaan rintamalla ollut aliupseeristo majoittui osassa joukkueista omissa majoituksissaan, kun taas osa majoittui miehistön kanssa. Aliupseereiden majoittumista miehistön kanssa voitiin Pippingin mukaan pitää tietynlaisena solidaarisuuden kriteerinä. (Pipping 1978, 123–126.) Hendersonin näkemyksen mukaan ryhmähengen vuoksi kasarmitilojen tulisi olla rakennettu tavalla, jossa saman joukon jäsenet ovat jatkuvassa vuorovai-

⁴ Fyysisellä läheisyydellä tarkoitetaan tässä tutkimuksessa samassa tilassa oleskelua, majoittumista tai muuta toimintaa, jossa ryhmän jäsenet ovat toistensa välittömässä läheisyydessä.

kutuksessa keskenään (Henderson 1985, 20–21). Majoittumisen osalta Hendersonin näkemys ei täysin toteudu Ivalon eikä Onttolan rajajääkärikomppaniassa.

Majoittumista ja fyysistä läheisyyttä ei kertomuksissa nähty täysin yhteneväisenä yhdessä vietettyyn aikaan suhteutettuna. Osassa vastaajien kertomuksista nousi esiin se, että yhdessä vietetyn ajan tulisi olla aktiivista sosiaalista kanssakäymistä. Kertomuksissa tämä tarkoitti kanssakäymistä, jossa yksilöt eivät eristäydy omiin oloihinsa vaan huomioivat ryhmän muiden jäsenten läsnäolon. Alikersantti #123 käsittelee kertomuksessaan passiivista ajanviettoa ryhmän kanssa seuraavalla tavalla:

"Tuvassakin juttelemme ryhmän kesken vähän ja kaikki ovat enimmäkseen omien ajatusten kanssa. Yritimme luetella ryhmämme jäsenten nimiä tst-parini⁵ kanssa, mutta emme niitäkään oikein tienneet. Aivan kuin ryhmämme olisi täynnä tuntemattomia ihmisiä, joiden kanssa nukumme."

(Alikersantti, #123, Erikoisrajajääkärikomppania)

Passiivisen ajankäytön ja eristäytymisen ei nähty edesauttavan toisiin ryhmän jäseniin tutustumista, kuten edellisestä alikersantti #123:n kertomuksesta käy ilmi. Upseerikokelas #217:n kertomuksessa puhelimen käyttökielto nähdään positiivisena asiana, joka lisää sosiaalista kanssakäymistä ja estää yksilöiden eristäytymistä:

"Yhteisen pohdinnan jälkeen arvelimme ryhmähengen vaikuttavan palveluksen aikana sen kuinka paljon ryhmä viettää oikeasti yhdessä aikaa. Palvelus ajalla puhelimen kielto käyttö vaikuttaa huomattavasti yhteishengen koko porukalla kuin myös yksittäisten taistelijoiden välillä, silloin kun puhelinta ei ole saatavilla keskittyy siihen toisten läsnäoloon ja häneen paljon paremmin."

(Upseerikokelas, #217, Onttolan rajajääkärikomppania)

Aiemmissa tutkimuksissa yhteisen vapaa-ajan vieton on arveltu mahdollisesti kehittävän ryhmäkiinteyttä (Harinen 2011, 30). Hendersonin mukaan organisaation luomat ratkaisut voivat edesauttaa ryhmäkiinteyden kehittymistä. Ryhmän jäsenten välistä sosiaalista kanssakäymistä tulee hänen mukaansa kehittää muun muassa tarjoamalla riittävästi tiloja vapaa-ajan viettoon varten. Tällä kannustetaan joukon jäseniä viettämään aikaa yhdessä myös päiväpalveluksen päätyttyä. (Henderson 1985, 20–21.) Salon mukaan yksittäinen ryhmän jäsen voi pyrkiä vaikuttamaan ryhmähengen muodostumiseen ystävyyssuhteita ylläpitämällä, keskustele-

⁵ Tst-parilla tarkoitetaan kahden taistelijan muodostamaa taistelijaparia.

malla muiden kanssa ja viettämällä aikaa muiden ryhmän jäsenten kanssa (Salo 2012, 102). Upseerikokelas #217:n kertomuksessa mainitun puhelimen käyttökiellon voi nähdä olevan organisaation luoma ratkaisu, joka ainakin välillisesti edesauttaa ryhmän sisäistä sosiaalista kanssakäymistä.

Aiemmissa tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että vaikka sotilasryhmän yhdessä vietetty aika kasvattaa ryhmähenkeä palveluksen alkuvaiheessa, niin ajan myötä ryhmähengen taso voi lähteä laskuun (mm. Bartone & Adler 1999, 101; Salo 2011, 179). Ajan merkitys yksittäisten varusmiesten suhteita heikentävänä tekijänä nousi tosin esiin vain yhdessä kertomuksessa. Alikersantti #126:n alla esitettävän kertomuksen otetta lukuun ottamatta runsas yhdessä vietetty aika nähtiin positiivisena asiana ryhmähengen kannalta:

"Vuoden aikana intissä oppii paljon ja näkee uusia puolia eri ihmisistä. Ajan myötä aiemmin mukavat ihmiset ovat saattaneet muuttua ärsyttäviksi."

(Alikersantti, #126, Erikoisrajajääkärikomppania)

Yhdessä vietetyn ajan ja yhdessä olemisen lisäksi yhdessä tekeminen sekä yhteiset kokemukset nähtiin merkittävinä tekijöinä ryhmähengen syntymisen kannalta. Erityisesti yhteiset raskaat kokemukset ja vaativa harjoittelu nousivat esiin aineistosta kaikista merkittävimpinä yksittäisinä ryhmäkiinteyden muodostumiseen vaikuttavina tekijöinä. Alikersantti #212 käsittelee kertomuksessaan yhdessä tekemisen sekä yhteisten raskaiden kokemusten merkitystä ryhmähengen muodostumiselle seuraavasti:

"Ryhmähenki on muodostunut hyväksi yhteisten, yhdessä koettujen asioiden myötä. Eniten ryhmähenkeä on parantanut fyysisesti ja henkisesti rankat koettelemukset ja niistä selviäminen."

(Alikersantti, #118, Erikoisrajajääkärikomppania)

Varusmiehet myös käsittivät, että yhteisten kokemusten haastavuuden tasolla on merkitystä ryhmähengen rakentumiselle. Alikersantti #212 käsittelee kertomuksessaan yhdessä tekemisen sekä yhteisten kokemusten haastavuuden tason merkitystä ryhmähengen rakentumiselle seuraavalla tavalla:

"Ryhmä käy läpi useita rankkoja harjoituksia, jossa ryhmän jäsenten on pakko tukea toisiaan. Mitä enemmän ryhmä suorittaa yhdessä sitä tiiviimmäksi porukaksi ryhmä hitsautuu. Jos kaikki harjoitukset olisivat vain "tissien läpsyttelyä"

ja ryhmän jäsenten ei tarvitsisi tukeutua toisiinsa, niin ei hyvää ryhmähenkeä olisi niin helppo saavuttaa. Näiden rankkojen kokemusten jälkeen jäsenet ajattelevat, että on selvitty yhdessä ryhmänä eikä erikseen yksilönä."

(Alikersantti, #212, Onttolan rajajääkärikomppania)

Yhdessä koettujen raskaiden kokemusten on todettu yhdistävän ihmisiä toisiinsa ja ryhmäänsä myös aiemmissa tutkimuksissa. Juutin mukaan päämäärien saavuttamiseksi vaadittu yhteistyö lisää ryhmän kiinteäksi muodostumisen todennäköisyyttä. Ryhmän ja yksilöiden omat päämäärät eivät kuitenkaan vaikuta kiinteyden syntymiseen, mikäli ryhmän jäsenten on mahdollista saavuttaa ne ilman yhteistyötä. (Juuti 1992, 112.)

Stoufferin ym. mukaan fyysisesti raskaiden kokemusten lisäksi suurta emotionaalista stressiä aiheuttavat kokemukset voivat luoda tilanteen, jossa ryhmä tuntee kokemuksen olevan sellainen, joita ryhmän ulkopuoliset eivät pysty ymmärtämään (Stouffer ym. 1949, 99–100). Myös Shilsin ja Janowitzin toisten maailman sodan aikana haastatteleminen saksalaisten upseerien näkemyksen mukaan yhteisillä kokemuksilla ja onnistumisilla on ryhmäkiinteyttä kasvattava vaikutus. Heidän mukaansa yhdessä koetun tyydytyksen muisteleminen kasvattaa kiinteyttä, jonka vuoksi menestyviä ryhmiä tulisi pitää mahdollisimman samassa kokoonpanossa. (Shils & Janowitz 1948, 287.) Yhteisen kokemusten muisteleminen nähtiin myös tutkimukseni vastanneiden varusmiesten kertomuksissa ryhmäkiinteyttä kehittävässä asiassa. Alikersantti #117 kirjoittaa kertomuksessaan yhdessä muistelemisen vaikutuksista ryhmähengen muodostumiseen seuraavalla tavalla:

"Yksi eniten ryhmähenkeä kasvattaneista asioista on ollut rankat maastoharjoitukset ja testit, ja etenkin niiden muisteleminen yhdessä kuinka perseestä ne ovat olleet."

(Alikersantti, #117, Erikoisrajajääkärikomppania)

Stoufferin ym. sekä Shilsin ja Janowitzin sodan ajan havaintojen lisäksi Reuven Galin mukaan yhdessä tekeminen ja raskaat yhteiset kokemukset toimivat ryhmähenkeä kasvattavina asioina myös varusmieskoulutuksessa. Israelin puolustusvoimissa (engl. Israel Defense Forces, IDF) ryhmäkiinteyden rakentaminen on merkittävässä osassa varusmiesten harjoituskäytäntöjä. Varusmiehet tekevät kaikki asiat arkiaskareista, lomille lähtöön ja harjoitteluun aina ryhmissä. Harjoitukset päätetään usein raskaalla yhteistoimintaa vaativalla marssitehtävällä. (Gal 2012, 39.) Marssit ja pitkäkestoiset siirtymiset mainittiin raskaina yhteisinä kokemuksina myös useissa tähän tutkimukseen vastanneiden varusmiesten kertomuksissa.

Kertomuksissa esiintyi myös näkemyksiä siitä, että raskaat kokemukset kehittivät ryhmähenkeä ainoastaan silloin, kun ne koettiin koko ryhmän voimin. Yksittäisten henkilöiden poissaolot yhteisistä harjoituksista nähtiin ryhmähenkeä heikentävänä tekijänä. Rajajääkäri #226:n kertomuksessa käsitellään yksittäisten henkilöiden poissaolojen vaikutusta ryhmähengen muodostumiseen seuraavalla tavalla:

"Ryhmän ryhmähenki on tullut huonoksi, koska ryhmä ei ole kokenut esim. kaikkia harjoituksia yhdessä, koska osa on ollut sairaana yms. ja ryhmä ei ole näin päässyt hitsautumaan kasaan."

(Rajajääkäri, #226, Onttolan rajajääkärikomppania)

Sairastumisista ja loukkaantumisista johtuvien poissaolojen lisäksi ryhmähenkeä nähtiin heikentävän myös motivaatiosta johtuvat poissaolot. Alikersantti #126 kirjoittaa kertomukseensa palvelusvapautusten kalastelusta seuraavasti:

"Myös vapautusten kalastelu lisää huonoa ryhmähenkeä. Se, että saa vapautuksia, koska ei jaksa tulla päivän palvelukseen on huono tekosyy."

(Alikersantti, #126, Erikoisrajajääkärikomppania)

Horisontaaliselta kiinteydeltään vahvojen ryhmien on aiemmissa tutkimuksissa todettu olevan poissaolojen kannalta kaksiteräinen miekka. Vertaisten välisen kiinteyden on arveltu vähentävän poissaolojen määrää, sillä kiinteä ryhmä saa sen jäsenet nauttimaan ryhmän kanssa olemisesta. Toisaalta on argumentoitu, että horisontaalisesti kiinteässä ryhmässä ryhmän jäsenet voivat katsoa toistensa poissaoloja helpommin sormien välistä. (Etzioni 1971, 284.) Poissaolojen ei kuitenkaan nähty kertomuksissa johtuvan hyvästä tai huonosta ryhmähengestä, vaan ne nähtiin yksinomaan ryhmäkiinteyden muodostumiseen vaikuttavina negatiivisina tekijöinä.

Horisontaaliseen kiinteyteen on todettu vaikuttavan myös ryhmä jäsenistön pysyvyys. Työyhteisöissä työntekijöiden vaihtuvuuden on nähty vaikuttavan horisontaaliseen kiinteyteen negatiivisella tavalla. Pysyvä jäsenistö ja vähäinen vaihtuvuus eivät kuitenkaan takaa kiinteän ryhmän muodostumista, vaan mahdollistavat sen syntymisen. Alati vaihtuva jäsenistö ei mahdollista horisontaalisen ryhmäkiinteyden rakentumista alun perinkään. (Etzioni 1971, 286.) Varusmiesten kertomuksissa ryhmän jäsenten vaihdosten ja ryhmärakenteiden sekoittamisen nähtiin vaikuttavan toisiin tutustumiseen. Alikersantit #117 ja #318 käsittelevät ryhmämuutoksia kertomuksissaan seuraavasti:

"Puolella välissä palvelusta joulun tienoilla sekoitettiin tupia, ja taas joutui raahaamaan kampeita uuteen tupaan. Tuvasta löytyi tuttuja naamoja, mutta muuten lähes tuntemattomia kavereita. Nyt kuitenkin lähes puolen vuoden yhteiselon jälkeen juttu lentää välillä liiankin lujaa".

(Alikersantti #117, Erikoisrajajääkärikomppania)

"Tulimme siihen tulokseen palvelustoverini kanssa, että ryhmähenki on parantunut sen myötä kun SA-ryhmät muodostettiin, koska ennen sitä joutui useasti muuttamaan tuvasta tupaan eikä tietyn ihmisryhmän kanssa kerennyt syvästi tutustua".

(Alikersantti, #318, Ivalon rajajääkärikomppania)

Harisen mukaan ryhmäkiinteyden muodostuminen varusmiesjoukkoon vaatii parhaassakin tapauksessa 3–4 kuukautta (Harinen 2011, 29). Varusmiespalvelus on ryhmän yhdessäoloajan osalta rajallinen ajanjakso, joten palveluksen loppupuolella tehdyt ryhmämuutokset eivät välttämättä mahdollista ryhmäkiinteyden muodostumiseen tarvittavaa aikaa. Harisen mukaan SA-ryhmien muodostamisajankohta vaikuttaakin ryhmäkiinteyden syntymiseen (Harinen 2011, 30).

Alikersantin #117 kertomuksessa ryhmämuutoksen jälkeen muodostetulla ryhmällä on jäljellä yhteistä palvelusaikaa noin kuusi kuukautta. Tämä johtuu siitä, että erikoisrajajääkärikompaniassa kaikkien varusmiesten palvelusaika on 347 vuorokautta. Aikaa ryhmäkiinteyden muodostumista varten on siis enemmän kuin Harisen esittämä minimiaika.

Rajajääkärikomppanioissa ryhmien rajajääkäreiden palvelusaika on vain 165 vuorokautta. Voidaan olettaa, että alikersantti #318:n kertomuksessa esitetyn ryhmän kaltainen SA-ryhmä muodostetaan vasta P-kauden⁶ ja AUK-valintojen jälkeen. SA-ryhmällä on tällöin jäljellä yhteistä palvelusaikaa vain korkeintaan Harisen esittämän minimiajan verran. Rajajääkärikompanioissa palveluksen puolella välissä tai loppupuolella tapahtuvat ryhmämuutokset voivat siis jättää liian vähän aikaa ryhmäkiinteyden muodostumiseen.

Myös varusmiespalveluksen jälkeen tehtyjen ryhmämuutosten on todettu vaikuttavan ryhmäkiinteyteen. Puolustusvoimien asevelvollisille tehdyissä kyselyissä on todettu, että E- ja J-kaudella saavutettu ryhmäkiinteyden voidaan ainakin osittain menettää, mikäli kertausharjoituk-

⁶ P-kaudella tarkoitetaan varusmiespalveluksen aloittavaa 8 viikon mittaista peruskoulutuskautta.

sisä joudutaan suorittamaan ryhmämuutoksia esimerkiksi alhaisen osallistumisprosentin vuoksi (Harinen & Hannola 2013, 37). Kuvassa 5 esitetään yhteenveto tärkeimmistä pääluokasta esiin nousseista ryhmähengen muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä.

YHDESSÄ TOIMIMISEEN JA FYYSISEEN LÄHEISYYTEEN LIITTYVIÄ RYHMÄHENGEN MUODOSTUMISEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ	
Ryhmähenkeä kasvattaa: <ul style="list-style-type: none"> • Rungas yhdessä vietetty aika • Aktiivinen ajanvietto <ul style="list-style-type: none"> • (puhelimen käyttökielto) • Toisten hyvin tunteminen <ul style="list-style-type: none"> • (ryhmämuutokset) • Lähekkäin majoittuminen • Yhdessä koetut raskaat kokemukset <ul style="list-style-type: none"> • (yhdessä koetun muisteleminen) 	Ryhmähenkeä heikentää: <ul style="list-style-type: none"> • Vähäinen yhdessä vietetty aika • Passiivinen ajanvietto • Eristäytyminen • Toisia ei tunneta riittävän hyvin <ul style="list-style-type: none"> • (ryhmämuutokset) • Ryhmän jäsenten poissaolo yhteisistä kokemuksista <ul style="list-style-type: none"> • (vapautusten kalastelu)

Kuva 5. Tärkeimmät yhdessä toimimiseen ja fyysiseen läheisyyteen liittyvät ryhmähengen muodostumiseen vaikuttavat tekijät.

5.2.2 Johtaminen ja johtajan toiminta

"Ryhmänjohtajalla on suuri vaikutus kun puhutaan ryhmähengestä. Johtaako ryhmänjohtaja positiivisella asenteella ja esimerkillä vai käskyttääkö muita ja menee makuupussiin huutelemaan käskyjä."

(Rajajääkäri #316, Ivalon rajajääkärikomppania)

Johtaminen ja johtajien toiminta -pääluokka muodostui yhdestä samannimisestä yläluokasta. Tämän yläluokan alle muodostui aineistosta johtamiseen ja johtajien rooliin liittyviä tekijöitä. Ryhmän johtajien ja ryhmän varajohtajien rooli sekä toiminta nähtiin kertomuksissa ryhmäkiinteyden muodostumiseen vaikuttavina tekijöinä. Myös johtosuhteet, johtamiskäyttäytyminen sekä aselajialiupseerien tasapainottelu johtajan ja aselajispecialistin roolien välillä nousivat esille vastaajien kertomuksissa ryhmähenkeen vaikuttavina tekijöinä.

Varusmiesten kertomuksissa ryhmänjohtajalla nähtiin olevan rooli ryhmähengen alullepanijana. Varusmiespalvelukseen astuessa alokkaat saapuvat uuteen tuntemattomaan joukkoon ja

ympäristöön. Tällöin ryhmänjohtajalla on suuri vastuu sekä mahdollisuus ryhmän tapojen ja normien opettamisessa uusille ryhmän jäsenille (Salo 2012, 101). Alikersantti #219 käsittelee kertomuksessaan ryhmänjohtajan roolia ryhmähengen alullepanijana seuraavalla tavalla:

*"Astuin palvelukseen 9.7. vieraalle paikkakunnalle tuntematta ketään. Ensimmäisenä päivänä illan saapuessa kaikki olivat tulleet kasarmille ja oli aika hie-
man tutustua keskenämme. Ryhmänjohtajalla oli merkittävä rooli ryhmähengen
alulle luomisessa - niin kuin kaikilla johtajilla. Meillä oli "ryhmäleikkejä", jo-
kainen kertoi itsestään jotain ja siitä se lähti. Jokapäiväisessä elämässä myös
johtajien esimerkki vaikutti ryhmähengen muodostumiseen meidän morttien⁷
keskuudessa. Analysoimme ja apinoimme⁸ lähes kaiken mitä johtajatkin tekivät."
(Alikersantti, #219, Onttolan rajajääkärikomppania)*

Alikersantti #219 mainitsee kertomuksessaan ryhmänjohtajan lisäksi myös muiden johtajien vaikutuksen. Onttolan ja Ivalon rajajääkärikomppanioiden ryhmät koostuvat RUK:n käyneistä ryhmänjohtajista ja ryhmän varajohtajista, AUK:n käyneistä aselajialiupseereista sekä 165 vuorokautta palvelevista rajajääkäreistä (<https://urly.fi/1y6f>, 5.9.2019). Varusmiesten kertomuksissa aselajiupseerit mielletään toisinaan johtajiksi ja toisinaan oman erikoisalansa edustajiksi.

Cooleyn mukaan ryhmät eivät aina muodostu automaattisesti harmonisiksi ja kiinteiksi ryhmiksi. Primääriryhmissä saattaa esiintyä jäsenten välistä kilpailua heidän asemastaan ryhmän sisällä. (Cooley 1910, 23–24.) Varusmiesten kertomuksissa ryhmän sisällä esiintyi toisinaan johtajien välillä esiintyvää kitkaa ja valtataistelua. Alikersantti #221 käsittelee tätä ryhmän sisäistä valtataistelua kertomuksessaan seuraavasti:

*"Kokelaat ovat saapuneet RJK:hon. Monnit⁹ ovat kuulleet villiä huhua kokelais-
ta ja kuvittelevat heidän olevat parempia kuin alikersanttien, Onttolan aliker-
santtien. Alikersantit jotka ovat kasvattaneet monneja kuin omia lapsiaan joutu-
vat antamaan heidät "ylemmän" johtoportaan käsiin. Tilanne rauhoittuu ja vii-
kot vierivät. On aika muodostaa S-A ryhmät. Entiset ryhmänsä johtajat aliker-
santti¹⁰ ovat nyt "vaan" oman erikoisalansa edustajia. Upseerikokelaat¹¹ ja ali-*

⁷ Mortti on slangitermi, joka tarkoittaa alokasta.

⁸ Apinoinnilla tarkoitetaan tässä yhteydessä matkimista tai jäljittelyä.

⁹ Monni on slangitermi, joka tarkoittaa alokasta.

¹⁰ Alkuperäisessä kertomuksessa sanan alikersantti tilalla oli alikersantin arvoa kuvaava kahdesta päällekkäisestä arvomerkkikulmasta piirretty symboli.

kersantit¹² pakottavat monnit asettumaan jommalle kummalle puolelle. Eri aselajien erot ja upseerien ja aliupseerien eri näkemykset aiheuttavat kireää tunnelmaa tuvassa ja metsässä."

(Alikersantti, #221, Onttolan rajajääkärikomppania)

Varusmiesten kertomuksissa aselajiupseerit näkivät itsensä usein johtajina, joilla on enemmän vapauksia miehistöön verrattuna. Osassa kertomuksista upseerikokelaat myös käyttivät aselajiupseereista termiä johtaja. Tämä aselajispesialistin ja johtajan roolin epäselvyydestä johtuva kitka ilmeni kertomuksissa hierarkkisesti sekä ylöspäin (aselajialiupseeri–ryhmänjohtajavälillä) että alaspäin (aselajialiupseeri–miehistö-välillä) esiintyvänä eripurana. Ryhmänjohtajien ja aliupseerien välinen kitka esiintyi pääsääntöisesti ryhmänjohtajan käskyjen kyseenalaistamisena ja selän takana puhumisena. Alikersantti #224 käsittelee kertomuksessaan johtajien välistä valtataistelua ja aselajialiupseerin epäselvää roolia sekä niiden vaikutusta ryhmähenkeen seuraavalla tavalla:

"Ryhmä on lähdössä tehtävälle ja pitäisi aloittaa valmistelut tehtävää varten. RJ¹³ käsklee esim. alikille¹⁴ jonkun tehtävän ja alikki ei suorita tätä, koska on omasta mielestään johtaja, jonka ei tarvitse tehdä näitä. Muut ryhmässä saavat tästä erilaisia mielikuvia ja se voi vaikuttaa tehtävän suorittamiseen. Alikki rupeaa ajattelemaan, että RJ on perseestä, koska nakittaa¹⁵ hommia, ryhmähenki hajoaa."

(Alikersantti, #224, Onttolan rajajääkärikomppania)

Kertomusten aselajialiupseerien esitettiin myös toisinaan delegoivan omia tehtäviään rajajääkäreille. Myös tämän käsitettiin heikentävän ryhmähenkeä. Upseerikokelas #327 kirjoittaa kertomuksessaan aselajialiupseerien ryhmähenkeä heikentävästä käytöksestä seuraavasti:

"Keskustellessamme ryhmän varajohtajan kanssa oman ryhmämme yhteishengestä, tulimme siihen tulokseen että henki ryhmässä oli huono. Vaikuttavia tekijöitä oli monta. Joidenkin rajajääkäreiden mielestä johtajat olivat käyttäneet omaa asemaansa väärin, esim. tilanteissa missä aselajialiupseeri oli oman taisteluparin kanssa suorittamassa kohteen tiedustelua ryhmänjohtajan käskystä."

¹¹ Alkuperäisessä kertomuksessa sanan upseerikokelas tilalla oli upseerikokelaan arvoa kuvaava kahdesta päällekkäisestä vinoneliöstä piirretty symboli.

¹² ks. alaviite 10.

¹³ RJ tarkoittaa tässä yhteydessä ryhmäjohtajaa. RJ lyhennettä käytetään toisinaan myös rajajääkäreistä.

¹⁴ Alik, alikersantti.

¹⁵ Nakittaa on slangitermi, joka tarkoittaa palvelustehtävän (nakki) määräämistä.

Alik Nönnönnöö¹⁶ oli vuodattanut omaa vihaa tst-parillensa puhumalla ei niin positiivista omasta ryhmänjohtajasta, ja laittanut kaikenlaisia huhuja liikkeelle aiemmin myös muille ryhmän jäsenille. Tehtävällä Alik Nönnönnöö ei ollut jaksanut tehdä mitään, vaan käskenyt rajajääkärin tiedustella ja tuoda hänelle tietoja tiedustelun jälkeen. Tällaiset tilanteet johtavat ryhmässä huonoon ryhmädynamiikkaan. Näitä karsimalla ja asioista puhumalla ryhmän kesken ryhmähenkikin varmasti paranee."

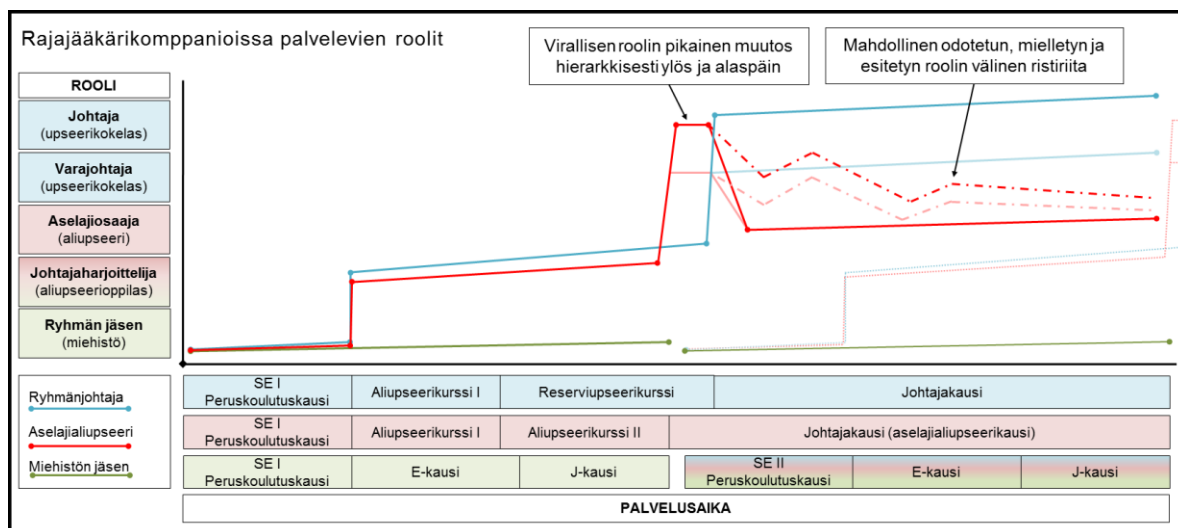
(Upseerikokelas, #327, Ivalon rajajääkärikomppania)

Aselajialiupseerit saavat peruskoulutuskauden jälkeen johtajakoulutusta aliupseerikurssi 1:llä ja aliupseerikurssi 2:lla. Nämä kurssit kestävät yhteensä 16 viikkoa. Kurssien jälkeen monissa puolustusvoimien varusmiesyksiköissä aliupseereiden tehtäviä ovat oman ryhmän johtotehtävät. (Pääesikunta 2018, 14.) Rajavartiolaitoksen varusmiesyksiköissä aselajialiupseerit eivät kuitenkaan toimi oman ryhmänsä johtajina, vaikka he saavat johtajakoulutuksen. Tämän vuoksi johtaja nimityksen käyttäminen aselajialiupseereista sekä tietyn johtajastatuksen tai johtajaroolin syntyminen eivät siis suinkaan ole yllättäviä seikkoja.

Sosiaalinen vuorovaikutus luo ryhmässä oleville ihmisille tiettyjä rooleja, joiden mukaan heidän odotetaan toimivan. Ryhmään muodostuu aina roolirakenne, joka voi pitää sisällään niin virallisia kuin epävirallisiakin rooleja. Ryhmänjohtajan asema johtajana voidaan tulkita itsessään viralliseksi rooliksi, mutta esimerkiksi ryhmän sisäisiä konflikteja purkava henkilö voi toimia epävirallisessa sovittelijan roolissa. (Helkama ym. 2001, 268–269.) Varusmiehet erikoistuvat ryhmänsä sisällä rooleihin, jotka olivat kertomuksissa aselajiupseereiden osalta toisinaan epäselviä.

Ryhmissä sen jäsenten yhdeltä henkilöltä odottaman roolin (expected role), henkilön itselleen mieltämän roolin (perceived role) ja käytöksen kautta ulospäin näkyvän esitetyn roolin (enacted role) ristiriita lisää ryhmän sisäisen konfliktin ja toimimattomuuden mahdollisuutta (Shaw 1981, 276–277). Kertomuksissa aselajialiupseerin virallinen rooli aselajinsa erikoisosaajana ja hänen itsensä käsittämä epävirallinen rooli johtajana olivat toisinaan ristiriidassa toistensa kanssa. Tällaisessa roolikonfliktissa esiintyvä epäselvyys on omiaan vähentämään tyytyväisyyttä ja toiminnan tehokkuutta ryhmässä (Helkama ym. 2001, 270). Roolikonflikti voi jopa estää ryhmäkiinteyden syntymisen (Allardt & Littunen 1966, 35). Kuvassa 6 avataan rajajääkäriryhmissä esiintyviä rooleja palvelusaikaan suhteutettuna.

¹⁶ Nönnönnöö on slangitermi, jolla tarkoitetaan tässä yhteydessä sotilasarvon jälkeen ilmoitettavaa sukunimeä. Vert. Matti Meikäläinen, alikersantti Meikäläinen.



Kuva 6. Rajajääkärikomppanioissa palvelevien varusmiesten roolit.

Aselajialiupseerien rooliepäselvyyksien lisäksi ryhmänjohtajien ja -varajohtajien johtamiskäyttäytymisen nähtiin olevan kytköksissä ryhmäkiinteyden muodostumiseen. Useissa kertomuksissa ryhmänjohtajalla ja -varajohtajalla käsitettiin olevan merkittävä vastuu ryhmähengen rakentajina ja ylläpitäjinä, kuten myös upseerikokelas #329:n kertomuksessa todetaan:

"Ryhmähengen luominen alkaa ryhmänjohtajasta ja ryhmän varajohtajasta. Nämä kaksi henkilöä vaikuttavat käytöksellään todella paljon ryhmähengkeen. Itsekäs ja omaa etua tavoitteleva johtaminen johtaa huonoon ryhmähengkeen. Kunnioituksen ja arvostuksen puute luo myös huonoa ryhmähengkeä. Jokainen vaikuttaa omalla käytöksellään ryhmähengkeen. Piikittely ja turha väittely lisäävät pääasiassa huonoa ryhmähengkeä. Johtajat ovat pääasiassa vastuussa ryhmän ryhmähengen tasosta."

(Upseerikokelas, #329, Ivalon rajajääkärikomppania)

Varusmiesten johtajakoulutus Suomessa perustuu Vesa Nissisen syväjohtamisen malliin (Pääesikunta 2012, 29). Nissisen mukaan erinomaisen johtamiskäyttäytymisen tärkeimmät piirteet voidaan jakaa neljään kulmakiveen, jotka ovat luottamus, innostus, oppiminen ja arvostus (Nissinen 2009, 33–34; Pääesikunta 2012, 50). Upseerikokelas #329:n kertomuksessa esiintyvät erinomaisen johtamiskäyttäytymisen piirteet, kuten esimerkiksi johtaminen, alaisten arvostus ja kunnioitus, toimivat ryhmähengkeä kehittävinä tekijöinä (Nissinen 2009, 33). Erinomaisen johtamiskäyttäytymisen piirteet esitetään kuvassa 7.

AMMATTITAITO	
Luottamus <ul style="list-style-type: none"> • Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus • Rehellisyys • Lupausten pitäminen • Kyky tehdä oikeita päätöksiä • Johdonmukainen toiminta • Vastuun kantaminen • Rohkea toiminta 	Innostus <ul style="list-style-type: none"> • Kokonaisuuden hahmottaminen • Selkeät ja haastavat tavoitteet • Itsensä likoon laittaminen • Innostus • Kyky kannustaa ja palkita • Huumorin käyttö • Positiivisten seikkojen löytäminen
ESIMERKKI	
Oppiminen <ul style="list-style-type: none"> • Vastuun jakaminen • Toiminnan vapauden antaminen • Johtaja ei jätä yksin ja sparraa • Kaksisuuntainen palaute toimii • Ei tarvitse olla samaa mieltä • Rohkaisee ideoimaan • Myöntää omat virheensä • Virheiden näkeminen oppimismahdollisuuksina 	Arvostus <ul style="list-style-type: none"> • Aito kiinnostus ihmisistä • Kyky kuunnella • Helposti lähestyttävä • Pitää huolta alaisistaan • Johtaja on läsnä ja viihtyy ihmisten parissa • Tuntee alaisensa • Hyväksyy ihmisten erilaisuuden

Kuva 7. Erinomaisen johtamiskäyttäytymisen tärkeimmät piirteet ja syväjohtamisen kulmakivet Nissistä (2009, 33–34) mukaillen (Pääesikunta 2012, 50).

Kertomuksissa erinomaisen johtamiskäyttäytymisen piirteiden vastaisen johtamistavan käsitettiin vaikuttavan ryhmähenkeen heikentävällä tavalla. Omaa etua tavoittelevan tai muuten epäasiallisen johtamiskäyttäytymisen nähtiin selkeästi vahingoittavan ryhmähenkeä. Alikersantti #326:n kertomuksessa esiintyy erinomaisen johtamiskäyttäytymisen piirteiden vastaisen toiminnan negatiivinen vaikutus ryhmähengelle. Hän mainitsee kolme neljästä syväjohtamisen kulmakivestä (luottamus, arvostus ja innostus), joiden puute laskee ryhmähenkeä:

"Jos ryhmässä on huono ryhmähenki, niin sehän voi johtua ja omasta mielestä todennäköisesti johtuu johtajista. Jos jollain alikersanteilla ja kokelailla alkaa nousta ns. kusi hattuun eikä luota, arvosta tai innoita ketään paitsi ehkä vertai-

*sia niin ei se homma yksinkertaisesti toimi niin. Se pudottaa palvelusmotivaatio-
ta niin alas kuin on mahdollista ja siinä vaiheessa alkaa tökkiä erittäin pahasti."*
(Alikersantti, #326, Ivalon rajajääkärikomppania)

Nissisen mukaan luottamus on tärkein syväjohtamisen neljästä kulmakivistä, sillä se mahdollistaa normaalin vuorovaikutuksen. Luottamuksen rakentaminen edellyttää johtajalta rehellis-
tää, oikeudenmukaista ja tasapuolista toimintaa sekä alaisten tarpeiden asettamista omien tar-
peiden edelle. (Nissinen 2009, 42.) Rajajääkäri #319 käsittelee kertomuksessaan ryhmänjohta-
jan epätasapuolisen johtamiskäyttäytymisen vaikutusta ryhmähenkeen seuraavalla tavalla:

*"Myös ryhmänjohtaja saa ryhmähenkeä kohotettua omalla toiminnallaan. Esim.
jos ryhmänjohtajalla kaveri ryhmässä niin ei anna sille ahkion vetoa tai laita
yöksi vartiovuoroa. Nämä taas alentaa ryhmähenkeä. Mutta kun käyttäydyt pal-
veluskavereille silleen niinkuin toivoisit, että ne sinua kohtaan käyttäytyy niin
ryhmähenki pysyy hyvänä."*
(Rajajääkäri, #319, Ivalon rajajääkärikomppania)

Kertomuksissa johtajien epätasapuolisen toiminnan käsitettiin heikentävän ryhmähenkeä ja
johtavan tyytymättömyyteen ryhmän sisällä. Alikersantti #229 käsittelee kertomuksessaan
esimiesaseman väärinkäytön vaikutuksia seuraavalla tavalla:

*"P-kaudesta lähtien osaa jääkäreistä on kohdeltu erin lailla, kuin muita jääkä-
reitä ja he ovat "gonahtaneet"¹⁷ sääntöihin ja esimiehiin kun esimiesasemaa on
käytetty väärin. Sitten se on alkanut vaikuttamaan koko ryhmän toimimiseen ei-
kä esimiehillä ole enään auktoriteettia kyseisiin varusmiehiin."*
(Alikersantti, #229, Onttolan rajajääkärikomppania)

Varusmiesten näkemyksien mukaan johtajan ja alaisten välinen heikko luottamus ja arvostus
vaikuttavat toisinaan negatiivisesti myös ryhmän tehokkuuteen, motivaatioon ja johtajan ky-
kyyn johtaa alaisiaan. Kertomuksissa esimiesaseman väärinkäyttö johti hierarkkisen affektii-
visen kiinteyden heikentymiseen, jolloin myös hierarkkisen instrumentaalisen kiinteyden taso
kärsi. Kuvassa 8 esitetään yhteenveto tärkeimmistä pääluokasta esiin nousseista ryhmähengen
muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä.

¹⁷ Gona on slangitermi, jolla tarkoitetaan motivaationsa menettänyttä taistelijaa. Gonahtaa tarkoittaa tässä yhtey-
dessä motivaation menettämistä.

JOHTAMISEEN JA JOHTAJIEN TOIMINTAAN LIITTYVIÄ RYHMÄHENGEN MUODOSTUMISEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ	
<p>Ryhmähenkeä kasvattaa:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ryhmänjohtajan ja johtajien toiminta <ul style="list-style-type: none"> (ryhmänjohtaja ja -varajohtaja ryhmähengen alullepanija) Positiivisella asenteella johtaminen Esimerkilläjohtaminen 	<p>Ryhmähenkeä heikentää:</p> <ul style="list-style-type: none"> Eri hierarkiatasojen välinen kitka Aselajialiupseereiden rooliepäselvyydet Alaisten epätasa-arvoinen kohtelu Esimiesaseman väärinkäyttö <ul style="list-style-type: none"> (kavereiden suosiminen) Itsekäs johtamiskäyttäytyminen Johtajan osoittama luottamuksen puute Johtajan osoittama arvostuksen puute Johtajan kykenemättömyys innostaa

Kuva 8. Tärkeimmät johtamiseen ja johtajien toimintaan liittyvät ryhmähengen muodostumiseen vaikuttavat tekijät.

5.2.3 Sosiaalinen ilmapiiri

"Ryhmähengen kasvu ja porukan kiintyminen alkoi nopeasti P-kaudella. Pieni kasarmi ja pieni porukka niin oppi henkilöiden nimet nopeasti ja pääsi näin nopeammin tutustumaan henkilöihin. Porukka on avointa ja ketään ei alkuunkaan jätetty ulkopuolelle. – – Kaveria ei jätetä ja jos todella on raskasta, niin häntä autetaan. Näin on syntynyt kova luotto toisiin ja voi olla avoimin mielin."

(Alikersantti #1110, Erikoisrajajääkärikomppania)

Sosiaalinen ilmapiiri -pääluokka muodostui kolmesta yläluokasta. Ensimmäisen nimesin auttaminen, tukeminen ja kannustus -yläluokaksi. Toinen yläluokka sai puolestaan nimen sosiaaliset suhteet ja ilmapiiri. Kolmannen nimesin huumori, naljailu, kiusaaminen ja riitely -yläluokaksi. Eri alaluokkien määrinä laskettuna sosiaalinen ilmapiiri -pääluokan sisään muodostui suurin määrä eri alaluokkia. Tämä itsessään kertoo sen, kuinka ryhmien sosiaalinen ilmapiiri ja sosiaaliset suhteet muodostuvat monimutkaisesti monista eri tekijöistä.

Ympäriällä olevan ryhmän sosiaalisella tuella on havaittu olevan merkitystä ryhmäkiinteyden kannalta. Shilsin ja Janowitzin mukaan yksi syy keskiverto saksalaiselle sotilaalle jatkaa taistelua oli se, että hän kuului osaksi ryhmää, joka antoi hänelle sosiaalista tukea. Rintamalta

paenneet yksilöt olivat puolestaan usein sellaisia, jotka eivät tavalla tai toisella kyenneet sosiaalisesti sopeutumaan omaan ryhmäänsä. (Shils & Janowitz 1948, 284–285.)

Varusmiesten kertomuksista ilmenee, että positiivinen ja avoin sosiaalinen ilmapiiri on tärkeää ryhmähengen voimistumisen kannalta. Avoimeen ilmapiiriin liitettiin muun muassa mahdollisuus olla oma itsensä ilman ryhmän jäsenten vastareaktioita. Alikersantti #214 käsittelee kertomuksessaan avoimen sosiaalisen ilmapiirin ja vuorovaikutuksen merkitystä ryhmähengelle seuraavasti:

"Ryhmähengen tärkeimmät elementit eli tukipilarit ovat sosiaalinen porukka, yhteistyöhaluiset yksilöt, toisten tukeminen, vapaus ilmaista itseään ja viihtyisä ympäristö jossa toimia."

(Alikersantti, #214, Onttolan rajajääkärikomppania)

Alikersantti #214:n kertomuksessa esiintyvä ilmapiiri, joka sisältää ilmaisun vapautta ja toisten tukemista, on mahdollista, mikäli vuorovaikutus ryhmän jäsenten välillä on avointa. Ryhmäanalyytikko Taru Kaivolan mukaan avoin vuorovaikutus on vastavuoroista kommunikaatiota, jossa ihmisten erilaisuus hyväksytään ja toisia ihmisiä kunnioitetaan sekä arvostetaan. Se edellyttää muiden kuuntelemista ja heidän mielipiteidensä arvostamista. Kaivolan mukaan avoin vuorovaikutus ennaltaehkäisee ristiriitoja ja on välttämätöntä toimivalle työyhteisölle ja työhyvinvoinnille. (Kaivola 2003, 145–147.)

Heidi Hultin vuonna 2002 julkaistussa tutkimuksessa tutkittiin ryhmäkiinteyden ja kommunikaation esiintymistä jääkäriryhmän taistelussa. Hänen tutkimuksensa perusteella kommunikaation ja ryhmäkiinteyden välinen yhteys on selvä. Kahdesta tutkimuskohteena olleesta jääkäriryhmästä kiinteämpi ryhmä kommunikoi selvästi toista ryhmää tehokkaammin. Hultin tutkimustuloksien perusteella ryhmäkiinteyden kehittäminen kommunikointia, mutta kommunikointi myös edesauttaa ryhmäkiinteyden syntymistä. (Hult 2002, 71–72.)

Salon mukaan ryhmäkiinteyden ylläpitämiseksi myös sotilasympäristössä tulisi pyrkiä luomaan ryhmä, jonka jäsenet kertovat mielipiteensä avoimesti ja luottavat toisiinsa sekä kunnioittavat toisiaan. Ryhmän jäseniä tulisi myös kannustaa luomaan läheisiä ystävyys-suhteita toisiinsa ja pyrkiä ehkäisemään klikkien syntymistä. (Salo 2011, 201–202.) Alikersantti #326:n kertomuksessa käsitellään luottamuksen, avoimen ilmapiirin ja vuorovaikutuksen sekä kaverisuhteiden merkitystä ryhmähengelle:

"Kaikki on kavereita keskenään kasarmilla ja metsässä. Kaikki voi puhua mistä vain toisilleen ja kaikki kuuntelee jos jollain on asiaa ja kaikki luottaa toisiin. Ryhmän jokainen varusmies voi omilla tekemisillään vaikuttaa ryhmän yhteishenkeen."

(Alikersantti, #326, Ivalon rajajääkärikomppania)

Sosiaaliseen kanssakäymisen ja vuorovaikutuksen yhtenä osa-alueena kertomuksissa esiintyi huumorin käyttö. Huumori nähtiin kertomuksissa sekä ryhmän jäseniä sosiaalisesti yhdistävänä ja stressiä laskevana tekijänä että myös suoraan ryhmähenkeen vaikuttavana tekijänä. Rajajääkäri #2110:n kertomuksessa kerrotaan vitsailun merkityksestä ryhmähengen muodostumiselle seuraavalla tavalla:

"Vitsien heittäminen ja ryhmän sisäisten juttujen syntyminen ovat ehkä yleisiä isoimpia syitä ryhmähengen muodostumiseen. Uskalletaan heittää vähän huonompaa vitsiä varsinkin tiukemmissa tilanteissa. Yhteisiä juttuja on esim. Muiden varusmiesten tai miksei kouluttajienkin imitointi tai vaikka siviilielämän asiat, kuten opiskelu taikka urheilu."

(Rajajääkäri, #2110, Onttolan rajajääkärikomppania)

Romeron ja Pescosolidon mukaan ryhmän sisäinen huumori johtaa positiivisiin tunnekokemuksiin ryhmän sisällä. Näiden positiivisten kokemusten myötä ryhmän vetovoima sen jäseniä kohtaan kasvaa ja jäsenten väliset suhteet paranevat. Tällöin ryhmästä tulee helpommin mukava ympäristö, jossa sen jäsenet viettävät mieluusti aikaa. Romero ja Pescosolido myös arvioivat, että nämä tekijät kasvattavat ryhmäkiinteyttä. Heidän mukaansa huumori myös parantaa alaisten ja esimiesten suhteita sekä vähentää ryhmän jäsenten vaihtuvuutta, jotka yksittäisinä tekijöinä vaikuttavat positiivisesti ryhmähenkeen varusmiesten kertomusten perusteella. (Romero & Pescosolido 2008, 409.)

Kertomuksissa huumori esiintyi varusmiesryhmissä vitsailuna ja jutun heittona, mutta myös toisinaan hyväntahtoisena naljailuna. Alikersanttien #115, #214 ja #317 kertomuksissa käsitellään kussakin hyväntahtoisena naljailun vaikutusta ryhmähengen muodostumiselle:

"Vittuilu ja huumori kulkee myös käsi kädessä mikä auttaa ryhmäytymään ja parantaa henkeä. Niiden avulla on myös mahdollista ilmaista että pitää ryhmästä eikä tällöin synny selkään puukottamista."

(Alikersantti, #115, Erikoisrajajääkärikomppania)

"Ryhmähenkeä parantaa ryhmän jäsenten välinen vitsinheitto ja etenkin toisille vittuilu korostaa ryhmähenkeä. Sillä vittuilu on välittämistä."

(Alikersantti, #214, Onttolan rajajääkärikomppania)

"Meidän ryhmässä on veljellistä naljailua, joka omalla tavalla tuo ryhmää lähemmäksi toisia."

(Alikersantti, #317, Ivalon rajajääkärikomppania)

Hyväntahtoisen naljailun merkitys ryhmähengelle korostui erikoisrajajääkärikomppanian kertomuksissa. Alikersanttien #214 ja #317 kertomukset ovat lähes ainoita Ivalon ja Onttolan rajajääkärikomppanian varusmiesten kertomuksista, joissa käsiteltiin hyväntahtoisen naljailun positiivista merkitystä ryhmähengelle.

Ryhmäkiinteyden muodostumisen lisäksi sekä Martin ja Lefcourt että Romero ja Pescosolido ovat esittäneet huumorin toimivan stressiä vähentävänä tekijänä (Martin & Lefcourt 1983, 1322; Romero & Pescosolido 2008, 409). Kaivolon mukaan huumori voi myös laukaista vaikeita tilanteita ja auttaa käsittelemään vaikeita asioita (Kaivola 2003, 156–157). Huumori esiintyi jaksamisen välineenä myös joissain varusmiesten kertomuksista. Alikersantti #112 käsittelee kertomuksessaan avointa ilmapiiriä sekä huumorin ja hyväntahtoisen naljailun merkitystä sosiaalisena työkaluna ja jaksamisen apuvälineenä:

"Erilaiset vastoinkäymiset naurattavat jälkeinpäin ja niillä on kiva vittuilla hyväntahtoisesti kavereille. Huumori on asia, joka ryhmässämme auttaa jaksamaan. Paskoinakin hetkinä erilaiset vitsit keventävät tunnelmaa ja auttavat jaksamaan. Tähän edellytyksenä on se, että kaikilla tuvassamme on hyvä huumorintaju ja tulemme hyvin toimeen. Hyvällä ryhmähengellä autamme kaveria tilanteessa kuin tilanteessa, vaikka sen lisäksi saatamme vittuilla asiasta."

(Alikersantti, #112, Erikoisrajajääkärikomppania)

Aggressiivisessa tai sarkastisissa huumorityyleissä on todettu olevan myös riskejä. Martinin mukaan vihamielinen huumori voi heikentää ihmissuhteita ja vaikuttaa negatiivisesti sosiaalisen tuen määrään (Martin 2004, 16). Varusmiesten kertomuksissa huumori nähtiin kuitenkin pääasiallisesti positiivisena sosiaalisen kanssakäymisen työkaluna ja ryhmäkiinteyttä kehittävänä tekijänä. Kuitenkin osassa kertomuksista liian aggressiivisen huumorin nähtiin heikentävän ryhmähenkeä. Alikersantti #126 käsittelee kertomuksessaan huumorin negatiivisia puolia:

"Tuvassa vitsien heitto on voinut muuttua ronskimmaksi ja näin esimerkiksi heikompien yksilöiden pilkkaaminen on helpompaa."

(Alikersantti, #126, Erikoisrajajääkärikomppania)

Ryhmähenkeä kehittävän hyväntahtoisen naljailun lisäksi kertomuksissa esiintyi myös pahanthahtoista naljailua, jonka käsitettiin heikentävän ryhmähenkeä. Kiusaaminen ja pahanthahtoinen naljailu sekä liian aggressiivinen huumori yhdistettiin osassa kertomuksista toisiinsa. Alikersantti #324 kertomuksesta nousee lisäksi esiin käsitys, että kiusaamisen pelko luo sulkeutuneen ilmapiirin, joka ei mahdollista itsensä ilmaisua vapaasti:

"Toisten epäonnistumisia pilkattiin, heittämällä niistä "läppää", jolla viisastelija sai muiden itsestään epävarmojen tupalaisten hyväksynnän naurunremakan muodossa. Toisiin ei syntynyt luottamusta, koska pelättiin paljastaa itsestä jotain aitoa, ettei se joutuisi pilkan kohteeksi, Muut sivustakatsojat, kuten toiset tuvat ja varusmiesjohtajat pitivät ilmiötä veljellisenä naljailuna; joten tilanne ei ratkennut."

(Alikersantti, #324, Ivalon rajajääkärikomppania)

Kaivola kuvailee kiusaamisen olevan joko näkyvää tai hyvin piiloteltua toimintaa, joka voi pitää sisällään muun muassa yksilön sosiaalista eristämistä, mielipiteiden ja ehdotusten huomioita jättämistä, selän takana puhumista ja fyysistä väkivaltaa. Kiusaamisen seuraukset voivat olla yksilötasolla stressaantumista ja masentumista. Ryhmätasolla se voi luoda sulkeutuneen ja ahdistuneen ilmapiirin. (Kaivola 2003, 102–104.) Pahanthahtoisen huumorin ja negatiivisen naljailun lisäksi varusmiesten kertomuksissa esiintyi myös selän takana puhumista ja huhujen levittelyä. Kertomuksista ilmenneiden käsityksen mukaan selän takana puhumista aiheuttaa muun muassa kateus sekä voimakkaat persoonat, jotka eivät tule keskenään toimeen. Upseerikokelas #227:n kertomuksessa käsitellään selän takana puhumista ja huhujen levittelyä sekä niiden vaikutusta ryhmähenkeen:

"Ryhmämme yhteishengestä huonon tekee ennen kaikkea varusmiesjohtajien välillä esiintyvä kateus ja siitä aiheutuva katkeruus toisia kohtaan. Sillä jokainen haluaisi olla paras, ei toisten menestystä voida ns. purematta niellä ja toisten saavutuksia vähätellään ja niiden väitetään olevan ei-ansaittuja. Perättömien huhujen levittäminen toisten saavutusten mitätöimiseksi ei ole lainkaan tavatonta. Tästä johtuen etenkin johtajien kesken esiintyy kyräilyä ja eripuraa, eivätkä

hyvän ryhmähengen edellytykset – toisten auttaminen, tukeminen ja kannustaminen – täyty."

(Upseerikokelas, #227, Onttolan rajajääkärikomppania)

Upseerikokelas #227 mainitsee kertomuksessaan toisten auttamisen, tukemisen ja kannustamisen olevan edellytyksiä hyvän ryhmähengen syntymiselle. Ryhmän jäsenten välinen auttaminen ja tukeminen esiintyivät kertomuksissa usein ryhmähenkeä kehittävinä tekijöinä. Auttaminen ja tukeminen esiintyivät sekä konkreettisena fyysisenä auttamisena että henkisenä tukemisena tai kannustamisena.

Salon mukaan ryhmäkiinteyden ylläpitämiseksi ryhmän tulisi pyrkiä luomaan ilmapiiri, jossa sen jäsenten tulisi auttaa, tukea, neuvoa ja kannustaa toisiaan. Tämä tuki pitäisi kohdistaa sekä yksilöiden henkilökohtaisiin että tehtävässä tai työnteossa esiintyviin ongelmiin. (Salo 2011, 201–202.) Alikersantti #213:n kertomuksessa auttaminen ja kannustaminen esiintyvät ryhmähengen kasvua edesauttavina tekijöinä:

"Havukokeessa oli huono sateinen ja kylmä keli ja havun ansaitseminen tuntui miltei mahdottomalta, mutta kun kaveri oli maassa ja väsynyt eikä voimia enää ollut niin kaverit tuki ja kannustivat jaksamaan eteenpäin. Silloin huomasin, että minun ryhmällä on hyvä ryhmähenki. Sen harjoituksen jälkeen ollaan aina metsässä autettu ja tuettu toinen toisiamme ja mitä kovempi ja haastavampi harjoitus on ollut kyseessä, niin sen parempi on ryhmähenki ollut."

(Alikersantti, #213, Onttolan rajajääkärikomppania)

Alikersantti #213:n kertomuksesta ilmenee, että toisten auttaminen on ryhmähenkeä rakentava tekijä, mutta myös yksi ryhmähengen ilmenemismuodoista. Kertomuksissa auttamisen puutteen nähtiin vaikuttavan ryhmähenkeen vastakohtaisesti auttamiseen verrattuna. Auttamisen puutteen käsitettiin johtavan huonoon ryhmähenkeen, mutta toisaalta huonon ryhmähengen käsitettiin myös ilmenevän auttamisen puutteena. Sotilasarvoltaan tuntemattomaksi jääneen vastaaja #228:n kertomuksessa auttamisen puute nähdään hyvän ryhmähengen kehittymistä estävänä tekijänä:

"Nönnön rinkka painaa, mutta kukaan ei halua sitä keventää, koska ei pidä nönnöstä. Myös nönnö tekee kaikki paskahommat, eikä kukaan auta, jos nönnöä autettaisiin ja annettaisiin taukoja jos tarvii, olisi ryhmässä parempi henki."

(Tuntematon sotilasarvo, #228, Onttolan rajajääkärikomppania)

Salon ryhmäkiinteyden standardimallin mukaan primääriryhmässä esiintyvä sosiaalinen kiinteyden rakentuu monista tekijöistä. Näitä tekijöitä ovat ystävyysuhteet, toisista pitäminen, kommunikaatio, sosiaalinen tuki, simputuksen (hazing) puute sekä hyvinvointi. (Salo 2011, 190.) Termejä simputus tai pennalismi ei käytetty varusmiesten kertomuksissa kertaakaan. Vertaisten välisestä pennalismista sekä johtajan ja alaisen välisestä simputuksesta käytettiin termejä kiusaaminen, pilkkaaminen ja hännäminen. Sosiaalinen ilmapiiri -pääluokassa esille nousseet käsitykset ryhmäkiinteyteen vaikuttavista tekijöistä ovat muuten hyvin yhtenevät Salon standardimallin sosiaalisen koheesion kanssa (Salo 2011, 190). Kuvassa 9 esitetään yhteenveto tärkeimmistä pääluokasta esiin nousseista ryhmähengen muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä.

SOSIAALISEEN ILMAPIIRIIN LIITTYVIÄ RYHMÄHENGEN MUODOSTUMISEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ	
Ryhmähenkeä kasvattaa: <ul style="list-style-type: none"> • Positiivinen ja avoin sosiaalinen ilmapiiri • Toisten auttaminen • Ketään ei jätetä ulkopuolelle • Hyväntahtoinen huumori • Hyväntahtoinen naljailu • Toisten kanssa toimeen tuleminen 	Ryhmähenkeä heikentää: <ul style="list-style-type: none"> • Sulkeutunut ja synkkä sosiaalinen ilmapiiri • Toisia ei auteta • Yksilö jätetään ulkopuolelle • Pahantahtoinen huumori • Pahantahtoinen naljailu • Selän takana puhuminen • Toisille tiuskiminen

Kuva 9. Tärkeimmät sosiaaliseen ilmapiiriin liittyvät ryhmähengen muodostumiseen vaikuttavat tekijät.

5.2.4 Yksilön luonteenpiirteet ja toiminta

"Hyvään ryhmähenkeen tarvitaan ryhmä, jonka jäsenet ovat jokainen valmiita toimimaan ryhmänä ja valmiina antamaan itsestään kaiken irti ryhmän eduksi."
(Alikersantti, #214, Onttolan rajajääkärikomppania)

Yksilön luonteenpiirteet ja toiminta -pääluokka muodostui kahdesta yläluokasta. Poikkeavat ja samanlaiset yksilöt -yläluokka muodostui yksilön tekoihin ja piirteisiin liittyvistä alaluokista. Itsekkyyys, epäitsekkyyys ja vastuut -yläluokka puolestaan muodostui itsekkyyteen ja ryhmän edun puolesta toimimiseen liittyvistä alaluokista.

Kertomuksissa ryhmän yksilöiden toiminnalla ja käyttäytymisellä nähtiin olevan vaikutusta koko ryhmän ryhmähenkeen. Ryhmän jäsenten pyyteetön omien vastuiden suorittaminen ja ryhmän asettaminen oman edun edelle nähtiin ryhmähenkeä kasvattavina tekijöinä. Ne esiintyivät kertomuksissa usein hyvin konkreettisina seikkoina, kuten ryhmäkohtaisten kaluston kantamisena. Tämä esiintyy esimerkiksi upseerikokelas #312:n dialogimuotoon kirjoitetussa kertomuksessa:

"Keskustelen "Mikon" kanssa omassa tuvassa.

– Mitkä asiat on sun mielestä tukenu meidän ryhmän hyvää ryhmähenkeä? Miko ei heti vastannut, vaan jäi miettimään hetkeksi.

– Kyllä meillä on vahva yhteenkuuluvuuden tunne, hän lopulta sanoi. Meillä kaikilla on sama tavoite metsässä ja kaikki antaa kaikkensa ryhmän hyväksi.

– Toi on kyllä totta, vastasin hänelle. Esimerkiksi, kun ryhmäkohtainen kalusto jaetaan rinkkoihin, kukaan ei ala nillittämään, kun saa teltan."

(Upseerikokelas, #312, Ivalon rajajääkärikomppania)

Salon (2011, 202–203) mukaan yksilöllisellä tasolla ryhmän jäsenet voivat edesauttaa omaa integroitumistaan ryhmään muun muassa seuraavilla tavoilla:

- Olemalla ennakoiva ja sosiaalinen.
- Pyrkimällä luomaan ja ylläpitämään kaverisuhteita.
- Keskustelemalla muiden ryhmän jäsenten kanssa.
- Viettämällä aikaa ja tekemällä asioita muiden kanssa.
- Auttamalla muita heidän tomissaan.
- Tekemällä omat vastuut ja pitämällä huolen, ettei jätä kaveria pulaan.
- Toimimalla ryhmän hyväksi.
- Olemalla lojaali ryhmälle ja suojelemalla ryhmän mainetta.
- Selvittämällä ryhmän sisäisiä ristiriitoja.
- Auttamalla hitaampia oppijoita.
- Kutsumalla muita ryhmän yhteisiin toimiin.
- Tukemalla ryhmän johtajaa ja auttamalla häntä päätöksenteossa.

Ryhmän hyväksi toimiminen ja omien vastuiden tekeminen esiintyivät myös varusmiesten kertomuksissa. Ne nähtiin ryhmähenkeä kasvattavina tekijöinä, mutta myös hyvän ryhmähenken ilmenemismuotoina.

Kertomuksissa hyvään ryhmähenkeen vaadittiin ryhmä yksilöitä, jotka kollektiivisesti asettivat ryhmän edun oman etunsa edelle. Osassa tarinoista huonon ryhmähengen käsitettiin johtuvan yhdestä tai yksittäisistä ryhmän jäsenistä. Erityisesti yksilön itsekkään toiminnan ja itsensä asettamisen ryhmän edun edelle nähtiin heikentävän ryhmähenkeä. Itsekkyyttä ja itsensä asettamista ryhmän edun edelle käsitellään muun muassa rajajääkäri #226:n kertomuksessa:

"Myös ryhmien sisällä tietyt henkilöt ovat huonontaneet ryhmähenkeä omalla käytöksellään, esim. olemalla itsekkäitä eivätkä ole ajatelleet ryhmän etua."

(Rajajääkäri, #226, Onttolan rajajääkärikomppania)

Ryhmille on ominaista, että sen sisälle syntyy normeja. Nämä ovat ryhmän yhteisesti omaksumia käyttäytymissääntöjä, joiden mukaan ryhmän jäsenten oletetaan toimivan. (Juuti 1992, 115.) Ryhmänormit voivat olla epävirallisia ryhmän itsensä luomia kirjoittamattomia sääntöjä tai virallisia normeja, jotka ovat organisaation asettamia kirjallisia sääntöjä (Pennington 2005, 85). Kertomuksissa ryhmän eteen toimiminen ja epäitsekkyyks voidaan tulkita eräänlaisiksi epävirallisiksi ryhmänormeiksi, joita ryhmän jäsenet olettavat kaikkien noudattavan.

Normien luoma paine saa ryhmien jäsenet toimimaan yhdenmukaisesti ja normeista poikkeava toiminta saattaa usein eristää yksilön muusta ryhmästä (Pennington 2005, 85–87). Kersantti #113:n kertomuksessa käsitellään yksilöiden toiminnan merkitystä ryhmän tiivistymiseen ja yksilön ulkopuolelle jäämiseen:

"Jossain vaiheessa ne, joilla ei pää kestänyt, lähtivät pois. Täällä pitää paikkansa sanonta "väki vähenee, pidot paranee". Joka kerta kun joku poistui tuli enemmän sellainen filis, että nyt ei olla ihan siellä helpoimmassa paikassa. Ne joita ei hirveästi kiinnostanut olla täällä antoivat tasonsa laskea. Tämä oli ainoa syy miksi joku jää täällä ulkopuolelle. Jos hoidetaan hommat hyvin paskoissa olosuhteissa, niin porukka tiivistyy. Jos et kuitenkaan kantanut korteesi kekkoon, niin älä luule että voit tiivistyä muun porukan mukana."

(Kersantti, #113, Erikoisrajajääkärikomppania)

Kaivolana mukaan työyhteisöissä on usein tapana siirtää ongelmat yksittäisen henkilön tai ryhmän syyksi. Yksittäinen henkilö voidaan nostaa syntipukin asemaan, jonka koetaan olevan syypää yhteisön ongelmiin. Tähän rooliin joutuu usein henkilö, joka erottuu jollakin tavalla

muusta ryhmästä. Syntipukki kokee usein muiden aiheuttamaa ryhmäpainetta, jotta tämä muuttuisi muun ryhmän normeihin, sillä yksilön erilaisen toiminnan koetaan uhkaavan muiden yhtenäisyyttä tai turvallisuutta. (Kaivola 2003, 94–95.)

Hendersonin mukaan sotilasjoukossa tulisi olla tarkkailujärjestelmä, jolla pyritään tunnistamaan normeista poikkeavat sotilaat. Normeista poikkeavalle sotilaalle tulisi osoittaa mitä ryhmä häneltä vaatii, sillä ryhmäpaine ja sosiaalinen eristäminen saavat sotilaan usein noudattamaan ryhmän hyväksymiä normeja. Henderson näkee eristämisen ja ryhmäpaineen johtajan työkaluina ryhmäkiinteyden ylläpitämiseksi. Näiden tarkoitus ei kuitenkaan ole rangaista normeista poikennutta yksilöä, vaan palauttaa tämä osaksi ryhmää ja sen normeja. (Henderson 1985, 24–25.)

Yksilön käsitettiin voivan heikentää ryhmähenkeä myös muilla tavoilla kuin itsekkäällä toiminnalla. Suorituskyvyltään tai taitotasoltaan muita heikomman yksilön nähtiin aiheuttavan muulle ryhmälle lisää työtä, jonka puolestaan koettiin heikentävän ryhmähenkeä. Mainintoja yksilön muita heikomman suorituskyvyn vaikutuksesta ryhmähenkeen esiintyi erityisesti erikoisrajajääkärikomppanian varusmiesten kertomuksissa. Tästä esimerkkinä on alla esitettävä ote upseerikokelas #125:n kertomuksesta:

"Näin sotilaallisessa mielessä kun puhutaan ryhmähengestä voi myös yksinkertaisesti paska sotilas aiheuttaa huonon ryhmähengen. Tilanteet jossa olet ja itse raskuuden alla et haluaisi taistelijaoverisi lisäävän raskuudesta luovuttamalla tai vain olemalla poissa. Sairastumiset ymmärtää, mutta jos on poissa puoli vuotta koulutuksesta ja näin aiheuttaa muille lisää "tuskaa" ei voi odottaa lämmintä vastaanottoa ryhmältä. Ryhmähenki vaatii kaikkien panoksen."

(Upseerikokelas #125, Erikoisrajajääkärikomppania)

Kertomuksissa yksilöiden tekojen lisäksi ryhmähenkeen käsitettiin vaikuttavan myös ryhmän jäsenten luonteenpiirteet. Kertomuksissa oli vaihtelevia näkemyksiä ryhmän jäsenten luonteiden erojen ja samanlaisuuksien vaikutuksesta sosiaaliseen kanssakäymiseen ja ryhmähenkeen. Tämä käy ilmi rajajääkäreiden #314 ja #328 sekä alikersantin #212 kertomuksista:

"Itse olen huomannut, että kun taistelijapari on luonteeltaan samankaltainen kun sinä itse, on hänen kanssaan mukava suorittaa tehtäviä kun kemia toimii."

(Rajajääkäri #314, Ivalon rajajääkärikomppania)

"Vaikka ryhmän jäsenet voivat olla täysin erilaisia, niin se ei välttämättä vaikuta ollenkaan ryhmän henkeen."

(Alikersantti #212, Onttolan rajajääkärikomppania)

"Olimme myös huomanneet, että liian erilaiset luonteet ovat saaneet ryhmäsämme aikaan jännitteitä ryhmäläisten kesken."

(Rajajääkäri #328, Ivalon rajajääkärikomppania)

Kokonaisuudessaan kertomuksissa ryhmän yksilöiden luonteenpiirteiden eroilla ja samankaltaisuuksilla käsitettiin olevan vain vähän merkitystä ryhmähengen muodostumiselle. Ryhmän jäsenten tasavertainen suorituskkyky ja omien vastuiden suorittaminen olivat pääluokan tärkeimmät ryhmähenkeä kasvattavat tekijät. Yksittäisen ryhmän jäsenen huonompi suorituskkyky tai itsekäs toiminta olivat pääluokan tärkeimmät ryhmähenkeä heikentävät tekijät. Kuvassa 10 esitetään yhteenveto tärkeimmistä pääluokasta esiin nousseista ryhmähengen muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä.

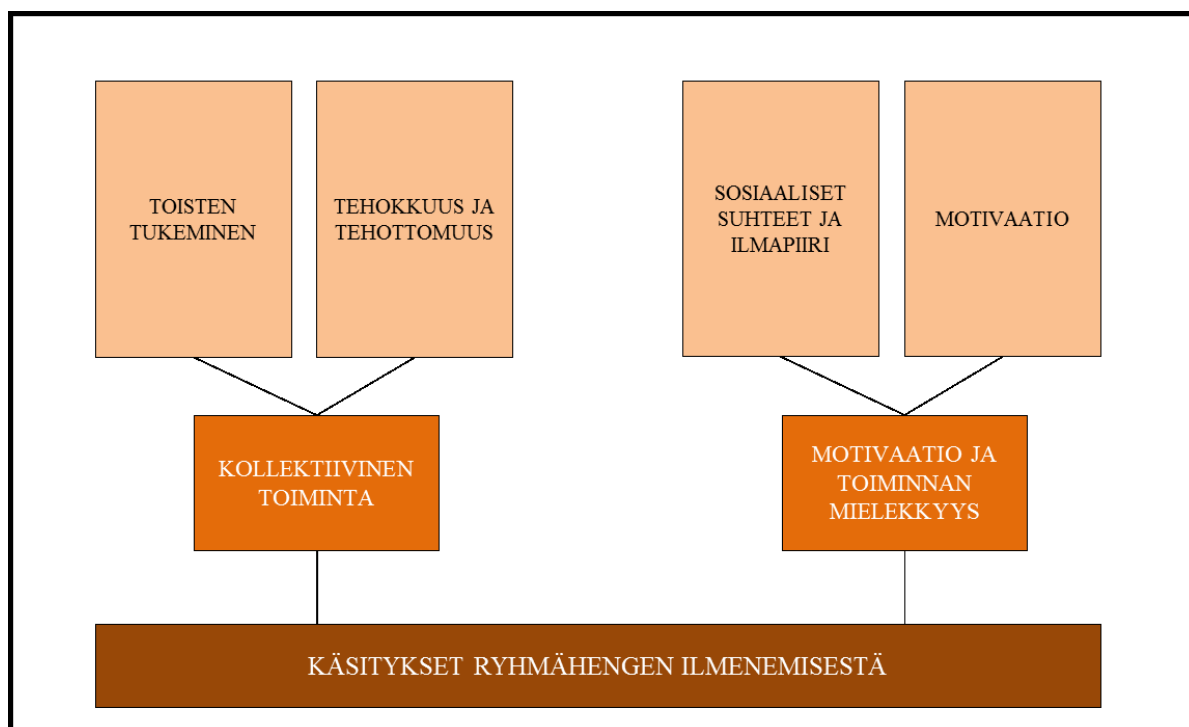
YKSILÖN LUONTEENPIIRTEISIIN TAI TOIMINTAAN LIITTYVIÄ RYHMÄHENGEN MUODOSTUMISEEN VAIKUTTAVIA TEKIJÖITÄ	
Ryhmähenkeä kasvattaa: <ul style="list-style-type: none"> Ryhmän edun asettaminen oman edun edelle <ul style="list-style-type: none"> Omien vastuiden tekeminen Ryhmä on suorituskvyyltään tasavertainen (Yksilöillä on samanlaiset luonteet) 	Ryhmähenkeä heikentää: <ul style="list-style-type: none"> Oman edun asettaminen ryhmän edun edelle <ul style="list-style-type: none"> Omien vastuiden välttely Itsekkyyys Laiskuus Muiden kuormitusta lisäävä toiminta Yksilöllä on muita heikompi suorituskkyky (Yksilöillä on erilaiset luonteet)

Kuva 10. Tärkeimmät yksilön luonteenpiirteisiin ja toimintaan liittyvät ryhmähengen muodostumiseen vaikuttavat tekijät.

5.3 Käsitukset ryhmähengen ilmenemisestä

Empiirisestä aineistosta muodostui teoriaohjaavan analyysin pohjalta kaksi pääluokkaa, jotka kuvaavat vastaajien käsityksiä ryhmähengen ilmenemisestä. Tässä osiossa avaan tarkemmin pääluokkia alkuperäisaineistosta lainattujen otteiden kautta ja vertaan niitä aiemmissa tutki-

muksissa tehtyihin havaintoihin. Kuvassa 11 esitetään ryhmähengen ilmenemiseen liittyvien pääluokkien muodostuminen yläluokista.



Kuva 11. Ryhmähengen ilmenemisen pääluokkien rakentuminen.

5.3.1 Kollektiivinen toiminta

"Hyvän ryhmähengen huomaa niin kasarmilla kuin harjoituksissakin. Kaverit auttavat aina kun apua tarvitaan ja tukevat rankoilla hetkillä, kun huomaavat jonkin olevan pielessä."

(Alikersantti #111, Erikoisrajajääkärikomppania)

Kollektiivinen toiminta -pääluokka muodostui kahdesta yläluokasta. Ensimmäisen nimesin toisten tukeminen -yläluokaksi ja toisen nimesin tehokkuus ja tehottomuus -yläluokaksi. Pääluokka käsittelee kiinteyden ilmenemistä pääasiassa instrumentaalisella tasolla, mutta myös osittain affektiivisellä tasolla. Kertomuksissa ryhmähengen tason käsitettiin vaikuttavan ryhmän kykyyn suoriutua tehtävistään ja tehdä yhteistyötä. Ryhmähengen tason käsitettiin myös vaikuttavan johtamisen mutkattomuuteen.

Hyvän ja huonon ryhmähengen ilmeneminen näkyi kertomuksessa usein suorina päinvastaisuuksina. Hyvän ryhmähengen käsitettiin ilmenevän auttamisena ja yhteistyökykynä, kuten

upseerikokelas #217:n kertomuksessa. Sen sijaan esimerkiksi alikersantti #224:n kertomuksessa huono ryhmähenki ilmeni auttamisen puutteena ja epäasiallisena käytöksenä:

"Omassa ryhmässäni on hyvä ryhmähenki ainakin näin ryhmänjohtajan näkökulmasta, toisia autetaan ja tuetaan huonoina hetkinä ja kaikki tulevat toimeen toistensa kanssa ja se on tärkeää. Tämä auttaa ryhmää suorittamaan kaikki tehtävät kunnialla loppuun."

(Upseerikokelas #217, Onttolan rajajääkärikomppania)

"Huono ryhmähenki ilmenee ryhmässä siten, että jos joku taistelija tarvitsee apua niin toinen ei auta, tiuskitaan toisille ja ollaan epäkohteiliaita."

(Alikersantti #224, Onttolan rajajääkärikomppania)

Varusmiesten kertomuksista esiin nousseet käsitykset ryhmähengen ilmenemisestä ovat samansuuntaiset Marvin Shawn näkemysten kanssa. Hänen mukaansa ryhmäkiinteystutkimukset osoittavat yleisesti, että korkean ryhmäkiinteiden omaavissa ryhmissä esiintyy enemmän positiiviseksi tulkittavaa vuorovaikutusta. Tällaista vuorovaikutusta on esimerkiksi ystävällisyys ja yhteistyökyky. Korkean ryhmäkiinteiden omaavilla ryhmillä on myös suurempi vaikutus ryhmän jäsenten käyttäytymiseen, jolloin ryhmän jäsenet pyrkivät aktiivisemmin saavuttamaan ryhmän tavoitteet. (Shaw 1981, 226.)

Varusmiesten kertomuksissa hyvä ryhmähenki edesauttaa positiivisen ja epäitsekkään ilmapii-
rin syntymistä, jolloin ryhmän jäsenet tukevat toisiaan niin yksilötasolla kuin ryhmän tavoitteiden saavuttamisessakin. Huonon ryhmähengen puolestaan käsitetään ilmenevän ryhmän jäsenten itsekkäänä ajatteluna ja heikkona yhteistyökykynä. Rajajääkäri #215 kiteyttää kertomuksessaan, kuinka hyvä ryhmähenki edesauttaa ryhmätyötä vaativien suoritteiden tekemistä ja tavoitteiden saavuttamista:

"Ryhmämme on yhdessä selviytynyt monesta erilaisesta savotasta. Olemme esim. porukassa työntäneet ahkiota, jossa on ihminen sisällä pimeinä aamuyön pikkutunteina, niin jyrkkää ja korkeaa mäkeä ylös että kun sen päälle yritti päästä piti kontata ja vähän väliä uppolumen hapottavuuden vuoksi ottaa happea. Emme olisi päässyt mäkeä ylös ilman hyvää ryhmähenkeä. Teimme selkeän työnjaon, ja työnsimme ja vedimme kuunvalossa ahkiota koko porukalla ylös. Kaikki olivat tietoisia, että jos emme kaikki paina yhteen hiileen, emme todennä-

köisesti pääsisi lähellekään aikamääreen sisällä maaliin asti, ja yö venyisi vielä pidemmäksi."

(Rajajääkäri #215, Onttolan rajajääkärikomppania)

Varusmiesten kertomukset osoittavat, että ryhmähengen laadun käsitetään vaikuttavan horisontaalisella tasolla sekä affektiivisesti että instrumentaalisesti. Kertomuksissa mainitaan useita tekijöitä, jotka esiintyvät affektiivisella tasolla. Näitä tekijöitä ovat esimerkiksi ryhmän jäsenten toisilleen osoittama sosiaalisen tuen määrä ja sosiaalisten suhteiden taso. Instrumentaalisella tasolla esiintyviä tekijöitä ovat esimerkiksi fyysisen auttamisen ja yhteistyön määrä sekä laatu.

Sotilasryhmässä kiinteys on tärkeää sen tehokkuuden kannalta. Sinivuon mukaan taitavista yksilöistäkään muodostetun ryhmän suoritus ei voi olla hyvä, mikäli sen jäsenet eivät osaa ennakoida muita tai ymmärrä mitä kukin ryhmän jäsen tekee. Tämä pätee myös silloin, jos ryhmän jäsenet eivät tue toisiaan, luota toisiinsa tai välitä toisistaan. (Sinivuo 2011, 130.) Upseerikokelas #315:n kertomuksessa ryhmähengen vaikutus tehokkuuteen ilmenee ryhmän jäsenten tehtävien selkeytenä ja johtamisen mutkattomuutena:

"Hyvä ryhmähenki ilmenee ryhmässä siten, että kaveria ei jätetä ja toista autetaan. Toisinsanoen henki-hyvä, kun ollaan harjoituksella niin ryhmä toimii melkein jopa itsestään. Ryhmänjohtajan tarvitsee vain näyttää telttapaikka ja kaikki tietävät automaattisesti mitä tehdään. Hyvä ryhmähenki kasarmilla ilmenee kun miehet pystyvät luonnollisesti käymään keskustelua, ja nauraa toistensa kanssa esimerkiksi metsässä tapahtuneista asioista."

(Upseerikokelas #315, Ivalon rajajääkärikomppania)

Upseerikokelas #315:n kertomuksessa esiintyvä johtamisen vaivattomuus ja ryhmän jäsenten lähes automaattinen toiminta osoittavat, että kertomuksen ryhmän hierarkkinen instrumentaalinen kiinteys on hyvällä tasolla. Tällä tarkoitetaan johtajan kykyä ja taitoa sekä johtamiskäytäytymistä, joilla hän saa alaiset saavuttamaan halutut tavoitteet (Siebold & Kelly 1988, 2).

Kertomuksissa ryhmähengen tason koettiin vaikuttavan johtamiseen myös käskyjen noudattamisena tai noudattamatta jättämisenä. Rajajääkäri #322 käsittelee kertomuksessaan huonon ryhmähengen vaikutusta käskyjen noudattamiseen seuraavalla tavalla:

"Ryhmän huono henki näkyy harjoituksilla, sekä kasarmilla. Kaikki ryhmän jäsenet eivät noudata ryhmälle annettuja käskyjä. Kasarmilla esim. siivouspalvelu. Harjoituksilla ryhmäkohtaisten tavaroiden kuljettaminen / jakaminen."

(Rajajääkäri #322, Ivalon rajajääkärikomppania)

Rajajääkäri #322:n kertomuksessa huono ryhmähenki hankaloittaa ryhmän johtamista. Kertomuksissa hyvän ryhmähengen käsitettiin vaikuttavan johtamiseen päinvastaisella tavalla. Rajajääkäri #316:n kertomuksessa hyvä ryhmähenki edesauttaa ryhmän johtamista:

"Hyvä ryhmähenki ilmenee muun muassa siten, että kun ryhmäjohtaja jakaa tehtävät jokainen suorittaa oman hommansa niin hyvin kuin mahdollista ja tarvittaessa vielä auttaa kaveria, käskyjä totellaan eikä niistä valiteta."

(Rajajääkäri #316, Ivalon rajajääkärikomppania)

Varusmiesten kertomuksissa ryhmähengellä käsitettiin olevan vaikutusta kiinteyden hierarkiseen instrumentaaliseen tasoon. Huono ryhmähenki esiintyi alhaisena hierarkkisen instrumentaalisen kiinteyden tasona, kun puolestaan hyvän ryhmähengen käsitettiin ilmenevän päinvastaisesti korkeana hierarkkisen instrumentaalisen kiinteyden tasona.

5.3.2 Motivaatio ja toiminnan mielekkyys

"Hyvä ryhmähenki kasarmilla ilmenee kun miehet pystyvät luonnollisesti käymään keskustelua, ja nauraa toistensa kanssa esimerkiksi metsässä tapahtuneista asioista."

(Upseerikokelas #315, Ivalon rajajääkärikomppania)

Motivaatio ja toiminnan mielekkyys -pääluokka muodostui kahdesta yläluokasta. Ensimmäisen yläluokan nimesin sosiaaliset suhteet ja ilmapiiri -yläluokaksi ja toisen nimesin motivaatio -yläluokaksi. Pääluokka käsitteli hyvän ja huonon ryhmähengen vaikutusta ryhmän sosiaaliseen ilmapiiriin, ryhmän jäsenten välisiin suhteisiin sekä motivaatioon.

Hyvän ja huonon ryhmähengen ilmeneminen esiintyi myös tässä pääluokassa usein päinvastaisuuksina. Kertomuksissa hyvä ryhmähenki ilmeni sosiaalisen ja avoimen ilmapiirin muodostumisena. Huono ryhmähenki puolestaan ilmeni selän takana puhumisena, riitelynä ja ryhmän jakautumisena klikkeihin. Alikersantti #118:n kertomuksessa käsitellään ryhmähengen vaikutusta sosiaaliseen ilmapiiriin seuraavalla tavalla:

"Lisäksi hyvä ryhmähenki ilmenee sillä, miten asioista voidaan puhua. Asiat sanotaan suoraan ja virheistä opitaan. Kukaan ei myöskään ole yksin, kun tietää että muut tekevät samat hommat ja tarvittaessa auttavat. Näiden lisäksi hyvä ryhmähenki näkyy siinä, että palveluksen edetessä jokainen uskaltaa olla oma itsensä siellä ryhmässä."

(Alikersantti #118, Erikoisrajajääkärikomppania)

Alikersantti #118:n kertomuksessa hyvän ryhmähengen käsitetään ilmenevän avoimen sosiaalisen ilmapiirin muodostumisena, jossa asioista puhutaan suoraan ja virheistä opitaan. Avoimen vuorovaikutuksen voidaan nähdä kertomuksessa edesauttavan palautteen antoa, oppimista ja toisten hyväksymistä. Avoimeen vuorovaikutukseen liittyi myös epämuodollinen keskusteleminen, kuten alikersantti #318:n kertomuksesta käy ilmi:

"Lisäksi mietimme kuinka se [ryhmähenki] ilmenee ja totesimme, että hyvin tai oikeastaan erittäin hyvin, koska tuvassa emme enää vaadi herroittelua ja lisäksi puhuminen on rentoa, mutta vaikka herroittelua emme vaadi niin metsässä vaadimme, että hommat toimii ja alaiset ovat olleet tyytyväisiä. Myös voimme keskustella jos jokin on epäselvää tai jokin asia painaa mieltä eikä kukaan pidä semmoisia asioita sisällään."

(Alikersantti #318, Ivalon rajajääkärikomppania)

Shawn mukaan ryhmä vaatii avoimen vuorovaikutuksen toimiakseen tehokkaasti. Tämä vaatii ilmapiirin, jossa ryhmä jäsenet voivat avoimesti esittää näkemyksiään. Vuorovaikutukseen vaikuttavat tekijät vaikuttavat myös ryhmän yleiseen tyytyväisyyteen. (Shaw 1981, 150.) Kaivolan mukaan avoin ilmapiiri myös ennaltaehkäisee ristiriitojen syntymistä ja edesauttaa uusien ideoiden kehittämistä (Kaivola 2003, 145–147).

Palaute vaikuttaa voimakkaasti asioiden kehittymiseen ja on kehittymisen kannalta välttämätöntä. Myönteinen palaute rohkaisee vastaanottajaansa toimimaan samalla tavalla jatkossakin. Tämä puolestaan edesauttaa ryhmän jäsenten ystävyysuhteiden ja kiintymyksen syntymistä. (Tiuraniemi 1993, 14; Kaivola 2003, 147.)

Ryhmähengen tason käsitettiin kertomuksissa vaikuttavan kiinteyden affektiivisella tasolla horisontaalisesti ja hierarkkisesti. Kertomuksissa hyvä ryhmähenki ilmeni hyvinä sosiaalisina suhteina sekä ryhmän samanarvoisten jäsenten että johtajan ja alaisten välillä.

Negatiivinen vuorovaikutus, kuten selän takana puhuminen, epäluottamus ja kiusaaminen esitettiin kertomuksissa huonon ryhmähengen ilmenemismuotoina. Upseerikokelas #223:n kertomuksessa huono ryhmähenki ilmenee ryhmän jakautumisena klikkeihin sekä pahantah-toisena naljailuna ja tiuskimisena:

"Pahimmat hommien välttelyt johtivat selän takana puhumiseen. Miten joku tai jotkut eivät koskaan tee mitään, joka taas johti kuppikuntien muodostumiseen ryhmän sisällä. Myöskin töihin ryhtyminen ei enää sujunut pyytämällä vaan na-kitettaessa johonkin hommaan vittuilitiin ja tiuskittiin ryhmän jäsenille, joka alensi mielialaa."

(Upseerikokelas #223, Onttolan rajajääkärikomppania)

Vähäisen vuorovaikutuksen ja ryhmän jäsenten välisten ristiriitojen voidaan arvioida vaikuttavan sekä affektiiviseen kiinteyteen että instrumentaaliseen kiinteyteen. Selän takana puhuminen ja kiusaaminen osoittavat sosiaalisen kiintymyksen puutetta vertaistasolla tai alaisjohtajatasolla, joka puolestaan ilmentää matalaa kiinteyden affektiivista tasoa. Kommunikaation puute vaikuttaa puolestaan yhteistyöhön, jonka voidaan nähdä osoittavan matalaa kiinteyden instrumentaalista tasoa.

Ryhmähengen tason käsitettiin myös vaikuttavan ryhmän jäsenten motivaatioon. Motivaatiolla tarkoitetaan yksilön käyttäytymistä ja tekemistä ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Motivoitunut henkilö käyttäytyy tyypillisesti vapaaehtoisesti omasta tahdostaan saavuttaakseen asettamansa tavoitteet. Yksilöä voi motivoida esimerkiksi erilaiset sosiaaliset ja fyysiset tarpeet. (Juuti 1992, 30–35.) Alikersantti #311:n kertomuksessa hyvä ryhmähenki saa ryhmän jäsenet asettamaan ryhmän tarpeet omien tarpeidensa edelle:

"Yhtenäisen ja hyvän ryhmähengen ansiosta jokaisen yksilön voi luottaa tekevänsä omat tehtävänsä ja velvollisuutensa ryhmän toimimisen kannalta, eikä kukaan valita (normaalialue enempää) mistään, vaikka jokin asia ei juuri sillä hetkellä kiinnostaisikaan, vaan hommat hoidetaan."

(Alikersantti #311, Ivalon rajajääkärikomppania)

Kertomuksissa heikon ryhmähengen nähtiin toisinaan johtavan yksittäisten ryhmän jäsenten osalta käyttäytymiseen, jossa yksilö asettaa omat motiivinsa muiden asettamien tarpeiden edelle. Epämotivoituneen yksilön esitettiin myös laskevan muiden ryhmän jäsenten motiva-

tiota. Alikersantti #122 käsittelee kertomuksessaan huonosti motivoituneen ryhmän jäsenen merkitystä ryhmähengelle seuraavalla tavalla:

"Huono henki ilmenee pääosin kiukutteluna ja tiuskimisena ryhmän sisällä sekä selän takana puhumisena. Ryhmän sisälle on myös muodostunut omia tiiviitä ryhmiä joihin kaikki ryhmän jäsenet eivät kuulu. Näin pääsee tapahtumaan tietynlaista liittoutumista näitä joitakin henkilöitä vastaan. Yleisesti eniten kitkaa ovat aiheuttaneet joidenkin taistelijoiden huono palvelusmotivaatio, sekä heikko suorituskkyky tilanteissa joissa koko ryhmän panosta tarvitaan. Ryhmä on siirtymässä ja ahkion vetäjää vaihdellaan tasaisesti. Kaikki ovat väsyneitä ja uupunaita. Yksi ryhmän taistelija ilmoittaa, että ei jaksa eikä halua kantaa/vetää mitään ryhmäkohtaista eikä häntä oikeastaan kiinnosta koko touhu."

(Alikersantti #122, Erikoisrajajääkärikomppania)

Ryhmän jäsenten motivaation tason voidaan nähdä vaikuttavan kiinteyden horisontaaliseen instrumentaaliseen tasoon. Kertomusten perusteella ryhmän tarpeisiin motivoituneet ryhmän jäsenet toimivat paremmin yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi. He myös noudattavat paremmin käskyjä ja eivät aiheuta sosiaalista kitkaa muiden ryhmän jäsenten kanssa. Tämän vuoksi motivaation vaikutusta horisontaaliseen affektiiviseen ja hierarkkiseen instrumentaaliseen tasoon ei pidä jättää huomioimatta.

5.3.3 Ryhmähengen ilmenemismuodot primääriryhmäkiinteyden tasoilla

Varusmiesten kertomuksissa ryhmähengen käsitettiin vaikuttavan kaikkiin neljään primääriryhmäkiinteyden tasoon. Suurin osa ryhmähengen ilmenemismuodoista liittyi ryhmän jäsenten välisiin sosiaalisten suhteiden laatuun (horisontaalinen affektiivinen taso) ja heidän kykynsä tehdä yhteistyötä (horisontaalinen instrumentaalinen taso).

Johtajan ja alaisten välisessä kanssakäymisessä ryhmähengen käsitettiin vaikuttavan pienemällä skaalalla kuin vertaisten välisessä kanssakäymisessä. Ryhmähengen käsitettiin vaikuttavan jossain määrin johtajan ja alaisten välisiin suhteisiin sekä johtajan kykyyn saada alaisensa suoriutumaan annetuista tehtävistä. Kuvassa 12 esitetään yhteenveto kertomuksista esiin nousseista ryhmähengen ilmenemismuodoista primääriryhmäkiinteyden eri tasoilla.

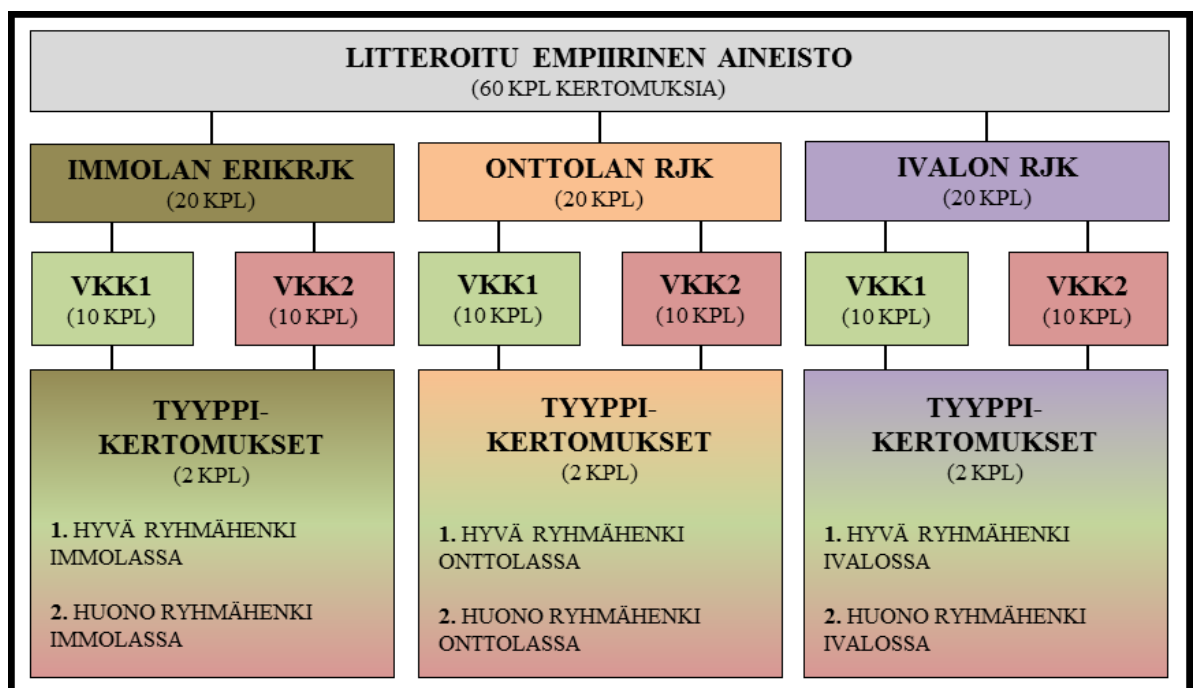
RYHMÄHENGEN ILMENEMISMUOTOJA PRIMÄÄRIRYHMÄKIINTEYDEN KOMONENTTIENTEN AVULLA ESITETTYNÄ			
Affektiivinen (sosiaalinen kiinteytys)		Instrumentaalinen (tehtäväkiinteytys)	
Hierarkkinen	<u>Hierarkkinen affektiivinen kiinteytys</u> Ryhmänjohtajan ja alaisten välinen luottamus sekä välittäminen	<u>Hierarkkinen instrumentaalinen kiinteytys</u> Ryhmänjohtajan kyky saada alaiset toimimaan tehokkaasti tavoitteen saavuttamiseksi	
	HYVÄ RYHMÄHENKI ILMENEE: <ul style="list-style-type: none">Johtajan käskyjä ei kyseenalaistetaEpämuodollisuusRyhmän johtaminen on helppoa HUONO RYHMÄHENKI ILMENEE: <ul style="list-style-type: none">Johtajan käskyjä kyseenalaistetaan	HYVÄ RYHMÄHENKI ILMENEE: <ul style="list-style-type: none">Johtajan antamia käskyjä totellaanRyhmän johtaminen on helppoa HUONO RYHMÄHENKI ILMENEE: <ul style="list-style-type: none">Johtajan antamia käskyjä ei totella	
Horisontaalinen	<u>Horisontaalinen affektiivinen kiinteytys</u> Ryhmän jäsenten välinen luottamus ja toisista välittäminen	<u>Horisontaalinen instrumentaalinen kiinteytys</u> Ryhmän jäsenten kyky toimia ryhmässä ja saavuttaa sille annettuja tavoitteita	
	HYVÄ RYHMÄHENKI ILMENEE: <ul style="list-style-type: none">Ryhmän jäsenet tukevat toisiaan (sosiaalisesti)Avoim sosiaalinen ilmapiiriToisten kannustaminenToisiin luottaminenTyytyväisyys ryhmää kohtaan HUONO RYHMÄHENKI ILMENEE: <ul style="list-style-type: none">Toisille tiuskiminen, kiukutteluSelän takana puhuminenRyhmän jäsenet eivät tue toisiaan (sosiaalisesti)KlikkiintyminenHeikko motivaatio (yksilön vaikutus sosiaalisiin suhteisiin)	HYVÄ RYHMÄHENKI ILMENEE: <ul style="list-style-type: none">Ryhmän jäsenet tukevat toisiaan (fyysisesti)Ryhmätöiden tekeminen onnistuuRyhmän jäsenet suorittavat omat vastuunsaPalaute ja virheistä oppiminen HUONO RYHMÄHENKI ILMENEE: <ul style="list-style-type: none">Ryhmän jäsenet eivät tue toisiaan (fyysisesti)Ryhmätöiden tekeminen ei onnistuRyhmän jäsenet välttelevät omia vastuitaanHeikko motivaatio (yksilön vaikutus töiden suorittamiseen)	

Kuva 12. Ryhmähengen ilmenemismuodot primääriryhmäkiinteyden eri tasoilla (tasot ja niiden selitteet: Harinen 2011, 23; Siebold & Kelly 1988, 2).

6. ELÄYTYMISMENETELMÄLLISEN ANALYYSIN TULOKSET

6.1 Tyypikertomukset ja niiden muodostuminen

Empiirisestä aineistosta muodostui eläytymismenetelmällisen analyysin myötä kuusi tyypikertomusta. Jokaisen varusmiesyksikön kaksikymmentä kertomusta jaettiin kehyskertomusten perusteella, joista muodostettiin kaksi tyypikertomusta yhtä varusmiesyksikköä kohti. Näin sekä varusmiesyksiköiden välillä olevia eroja että kehyskertomusten variaation vaikutusta voitiin tarkastella. Kuvassa 13 esitetään tyypikertomusten muodostumisen prosessi.



Kuva 13. Tyypikertomusten muodostuminen aineistoksi kerätyistä kertomuksista.

Tyypikertomukset eivät sisällä suoria lainauksia aineistoksi kerätyistä kertomuksista. Niissä esitetään tärkeimpiä tekijöitä, jotka toistuvat aineistossa. Jokainen tyypikertomus on siis kunkin varusmiesyksikön ja kehyskertomuksen rajauksen perusteella muodostettu yhteenveto. Tyypikertomusten tarkoituksena on esitellä, miten hyvä ja huono ryhmähenki muodostuu ja ilmenee eri yksiköissä. Lisäksi niitä vertailemalla voidaan tarkastella eroavatko eri yksiköiden tyypikertomukset toisistaan.

Ivalon varusmiesten kertomuksia analysoidessa oli huomioitava, että Ivalon rajajääkärikompanian varusmiehet ehtivät palvella yhdessä noin kuukauden pitempään ennen aineistonke-

ruun suorittamista kuin rakenteeltaan samankaltaisen Onttolan rajajääkärikomppanian varusmiehet. Analyysissä tällä ei kuitenkaan ollut havaittavissa vaikutusta tuloksiin.

6.2 Käsitteet hyvästä ja huonosta ryhmähengestä erikoisrajajääkärikomppaniassa

Tyypikertomus hyvästä ryhmähengestä Immolan erikoisrajajääkärikomppaniassa:

Ryhmähenkemme on muodostunut hyväksi. Tärkein tähän johtanut tekijä on kaikki ne fyysisesti ja henkisesti raskaat maastoharjoitukset, jotka olemme kokeneet yhdessä. Harjoituksissa kaveria ei koskaan jätetä yksin. Toiset auttavat kaaverin pystyyn ja tsemppaavat, jos joku esimerkiksi kaatuu pimeässä ojaan. Miehet valmistavat toisilleen tarvittaessa ruuan ja ahtautuvat samaan bivakkiin¹⁸ nukkumaan, jos on kylmä. Jälkikäteen kaikkien näiden kokemusten ja kummelusten yhdessä muisteleminen lämmittää mieltä. Tällöin yleensä vitsi lentää ja toisille vittuillaan armotta. Kukaan ei kuitenkaan pahoita tästä mieltään, koska vitsailu on hyvähenkistä ja kaikki tuntevat toisensa. Tämä meidän hyvä ryhmähenki ilmenee siten, että luotamme toisiimme ja autamme toisiamme.

Erikoisrajajääkärikomppanian varusmiesten kertomuksissa yhdessä koetut raskaat harjoitukset ja harjoittelu olivat yleisimmät hyvää ryhmähenkeä kasvattavat tekijät. Jokaisessa ensimmäiseen kehyskertomukseen kirjoitetussa vastauksessa esiintyi raskaiden yhteisten kokemusten merkitys ryhmähengelle. Yhdessä koettu henkinen paine ja kurjuus puolestaan mainittiin neljässä kertomuksista.

Henkisesti ja fyysisesti raskaiden kokemusten merkitys ryhmähengelle korostui myös varusmiesten kertomuksissa esiintyneissä sanavalinnoissa. Kahdeksassa kertomuksessa kymmenestä raskaat kokemukset ja yhteinen kurjuus mainittiin suoraan tärkeimmäksi tai yhdeksi tärkeimmistä ryhmähenkeä kasvattavista tekijöistä.

Raskaisiin kokemuksiin ja kurjiin oloihin yhdistettiin kertomuksissa pitkät siirtymiset, yhdessä majoittuminen haastavissa oloissa, vähäinen uni, vesisade, kastuneet varusteet, kylmyys, pimeys, pitkät tiedustelutehtävät sekä tukikohdasta irtaantuminen. Myös raskaiden kokemusten yhdessä muisteleminen esiintyi muutamassa kertomuksessa merkityksellisenä tekijänä.

¹⁸ Bivak (bivouac sack) on makuupussin päälle vedettävä vedenpitävästä kankaasta valmistettu makuupussimainen suojapussi.

Kertomuksissa huumorin ja toisille naljailun nähtiin liittyvän kiinteästi toisiinsa ja ne esiintyivät yhteensä viidessä kertomuksessa ryhmähenkeä kasvattavina tekijöinä. Hyvänhenkisestä naljailusta käytettiin yleisimmin termiä "vittuilu". Hyvä ryhmähenki myös ilmeni yksittäisessä kertomuksessa hyvänhenkisenä naljailuna. Erikoisrajajääkärikomppanian kertomuksissa positiivisen huumorin ja naljailun merkitys korostui muihin yksiköihin verrattuna.

Hyvän ryhmähengen muodostumiseen vaikutti neljässä kertomuksessa ryhmän jäsenten välinen auttaminen ja kannustaminen. Toisten auttaminen esiintyi kertomuksissa fyysisenä auttamisen, henkisenä tukemisena ja kannustamisena. Auttaminen esiintyi kertomuksissa myös tärkeimpänä ja yleisimpänä hyvän ryhmähengen ilmenemismuotona. Yksittäisissä kertomuksissa hyvän ryhmähengen myös käsitettiin johtaneen ryhmän jäsenten välisen luottamuksen syntyyn.

Tyypikertomus huonosta ryhmähengestä Immolan erikoisrajajääkärikomppaniassa:

Ryhmämme henki on huono ja se johtuu pääasiassa yksittäisistä ryhmämme jäsenistä. Kitka ryhmässämme kasvaa, kun yksi taistelija ei pysy perässä ja toimii koko ajan muiden riippakivenä. Toinen taistelija ei puolestaan ajattele kuin itseään. Hän asettaa itsensä jatkuvasti ryhmän edelle ja välttelee omia vastuitaan. Muut ryhmän jäsenet eivät tule näiden kahden kanssa toimeen ja he jättävät nämä kaksi ryhmäläistä kaikessa ulkopuolelle. Surkea ryhmähenki on johtanut jatkuvaan riitelyyn ja selän takana puhumiseen.

Huono ryhmähenki henkilöityi yksittäisten ryhmän jäsenten syyksi toiseen kehyskertomukseen vastanneiden erikoisrajajääkärikomppanian varusmiesten kertomuksissa. Viidessä kertomuksessa kymmenestä yksittäisten henkilöiden toiminta aiheutti muille kärsimystä ja fyysisistä työtä, jonka esitettiin heikentävän ryhmähenkeä. Tällaiseen toimintaan yhdistettiin yksittäisten henkilöiden toistuvat poissaolot, muita huonompi toimintakyky, itsensä asettaminen ryhmän edelle ja työtehtävien välttely.

Myös yksittäisten henkilöiden luonteenpiirteiden esitettiin heikentävän ryhmän sosiaalisia suhteita ja ryhmähenkeä. Negatiivisiin luonteenpiirteisiin yhdistettiin huono asenne, viitsimättömyys, laiskuus, muiden määräily, muiden väheksyminen ja itsekkyyys.

Itsekkyyys itsessään esiintyi kuudessa kertomuksessa ja se yhdistettiin pääasiassa työn välttelyyn. Sen nähtiin aiheuttavan muille lisää työtä, heikentävän ryhmän yhteistyökykyä ja aiheut-

tavan sosiaalista kitkaa ryhmän sisällä. Huonon ryhmähengen nähtiin myös ilmenevän itsekkyytenä muutamissa kertomuksissa.

Huonoon ryhmähenkeen vaikutti myös yksittäisten henkilöiden jättäminen ryhmän sosiaalisen toiminnan ulkopuolelle tai ryhmän jäsenten muu toisistaan eristäytyminen. Molemmista tekijöistä mainittiin kuitenkin vain muutamissa kertomuksissa. Huonon ryhmähengen nähtiin toisinaan myös ilmenevän yksittäisen ryhmän jäsenen sosiaalisena eristämisenä.

Ryhmähenkeä heikentävinä tekijöinä esitettiin myös ryhmän sisällä esiintyvä negatiivissävytteenä naljailu ja pahantahtoinen huumori. Myös suoranaisten kiusaamisen nähtiin toisinaan olevan osatekijänä huonon ryhmähengen muodostumiseen. Huono ryhmähenki myös ilmeni negatiivissävytteisenä sosiaalisena kanssakäymisenä. Toisille tiuskiminen, toisten haukkuminen ja riitely esiintyivät yleisimpinä huonon ryhmähengen ilmenemismuotona yhteensä viidessä kertomuksessa kymmenestä. Myös selän takana puhumisen nähtiin olevan huonon ryhmähengen aikaansaannosta.

Erikoisrajajääkärikomppanian kertomuksissa kehyskertomuksen vaikutus hyvään ja huonoon ryhmähenkeen esiintyi osittain päinvastaisuuksina. Raskaiden yhteisten kokemusten käsitettiin olevan tärkein ryhmähenkeä kasvattava tekijä. Ryhmähengen käsitettiin toisinaan kuitenkin heikentyvän, mikäli yksittäinen henkilö ei kyennyt selviytymään raskaista kokemuksista tai ei kokenut niitä muiden mukana.

Muiden auttamisen ja epäitsekkään toiminnan käsitettiin kasvattavan ryhmähenkeä, mutta itsekkään toiminnan taas heikentävän sitä. Toisaalta itsessään ryhmähengen tason esitettiin vaikuttavan avuliaan tai itsekkään toiminnan esiintymiseen ryhmässä.

Huumori ja toisille naljailu esiintyivät kertomuksissa kaksiteräisenä miekkana. Ne esiintyivät sekä ryhmähenkeä kasvattavina että heikentävinä tekijöinä riippuen siitä, että oliko huumori tai naljailu positiivisella vai negatiivisella sävyllä virittynyttä.

6.3 Käsitukset hyvästä ja huonosta ryhmähengestä Onttolan rajajääkärikomppaniassa

Tyypikertomus hyvästä ryhmähengestä Onttolan rajajääkärikomppaniassa:

Palveluksen aikana olemme selviytyneet ryhmänä toinen toistaan raskaammista harjoituksista. Ahkion vetäminen yön pimeydessä koko ryhmän voimin on edel-

lyttänyt toisten auttamista ja yhteistyötä, joka on tiivistänyt meitä yhteen. Ryhmässämme kaikki tuntevat toisensa hyvin ja tietävät milloin toinen tarvitsee tukea ja kannustusta. Tuvassa on hyvä ilmapiiri, jonka takia vitsailemme ja naljailemme toistemme kanssa. Ryhmänjohtajalla ja varajohtajalla on ollut myös oma roolinsa tämän ilmapiirin luomisessa. Kaiken tämän takia ryhmässämme vallitsee hyvä henki. Sen ansiosta kannustamme ja autamme toinen toisiamme selviytymään vaikeistakin tilanteista.

Yhteiset raskaat kokemukset esiintyivät tärkeimpänä ryhmähenkeä rakentavana tekijänä myös Onttolan rajajääkärikomppanian varusmiesten kertomuksissa. Yhdessä koettu rankkuus ja kurjuus esiintyivät yhteensä seitsemässä kertomuksessa. Yhdistäviksi raskautta ja kurjuutta aiheuttaviksi käytännön tekijöiksi esitettiin muun muassa raskaat siirtymiset, ryhmän jäsenen evakuointi ahkiolla tai kantaen, alokkaiden kiusoittelu sekä kylmyys ja sade. Hyvän ryhmähengen nähtiin itsessään edesauttavan näistä tekijöistä selviytymistä.

Muiden ryhmän jäsenten auttaminen yhteisissä ponnistuksissa nähtiin hyvää ryhmähenkeä rakentavaksi tekijäksi viidessä kertomuksessa. Toisten auttaminen esiintyy kertomuksissa muun muassa ahkion vetäjän auttamisena, kaatuneen ryhmän jäsenen nostamisena, muiden ryhmän jäsenten henkisenä tukemisena ja kannustamisena. Auttaminen ja kannustaminen esiintyivät myös tärkeimpinä ryhmähengen ilmenemismuotoina. Ryhmähenkeä nähtiin kasvattavan myös muu yhdessä tekeminen sekä yhteistyötä vaativat tehtävät, kuten esimerkiksi siivouspalvelun suorittaminen.

Sosiaalisilla suhteilla ja vuorovaikutuksella oli myös merkitystä kertomuksissa. Viidessä kertomuksessa varusmiehet kirjoittivat muiden ryhmän jäsenten hyvin tuntemisen olevan ryhmähengen rakentumisen kannalta merkityksellistä. Tärkeänä nähtiin myös avoin ilmapiiri, joka mahdollisti ryhmän jäsenten olemisen omana itsenään. Ryhmänjohtajalla ja -varajohtajalla nähtiin olevan tärkeä rooli tämän ilmapiirin luomisessa. Näiden lisäksi Onttolan varusmiesten kertomuksissa positiivinen huumori ja hyvänhenkinen naljailu esiintyivät ryhmähenkeä rakentavina tekijöinä.

Tyypikertomus huonosta ryhmähengestä Onttolan rajajääkärikomppaniassa:

Ryhmämme henki on huonolla tasolla. Syynä tähän ovat yksittäiset ryhmämme jäsenet, jotka ovat itsekkäitä ja asettavat oman etunsa ryhmän edun edelle. Yksi näistä on aliupseeri, joka kyseenalaistaa jatkuvasti ryhmänjohtajan asemaa. Ra-

jajääkärit eivät enää tiedä ketä heidän pitäisi kuunnella ja se aiheuttaa eripuraa. Tämä alikersantti myös käskee rajajääkäreitä tekemään hänen omat tehtävänsä samalla, kun hän itse välttelee vastuutaan. Nämä itsekkäät henkilöt laskevat muiden motivaatiota jatkuvasti. Tästä asiasta ei keskustella meidän ryhmässämme, joten ongelmaa ei saada purettua. Huono ryhmähenki on johtanut siihen, että ryhmänjohtajan käskyjä kyseenalaistetaan ja niistä tiuskitaan muille. Ryhmässä haukutaan toisia selän takana ja kukaan ei suostu auttamaan tai tukemaan muita ryhmäläisiä.

Erikoisrajajääkärikomppanian varusmiesten tavoin myös Onttolan varusmiesten kertomuksissa huono ryhmähenki johtui usein yksittäisistä ryhmän jäsenistä. Huonon ryhmähengen syntymiseen vaikutti viidessä kertomuksessa yksittäisen henkilön negatiivinen käyttäytyminen. Yksittäisten henkilöiden toiminnan nähtiin heikentävän ryhmähengen lisäksi myös muiden motivaatiota.

Negatiiviseksi käyttäytymiseksi katsottiin kertomuksissa itsensä asettaminen ryhmän edun edelle, valittaminen ja muille tiuskiminen. Näistä itsensä asettaminen ryhmän edun edelle sekä muu itsekäs toiminta korostuivat ryhmähenkeä heikentävinä tekijöinä. Kertomuksissa itsekkäästi käyttäytyneet henkilöt olivat pääsääntöisesti rajajääkäreitä tai aselajialiupseereita. Myös yksittäiset epäonnistuneet suoritukset vaikuttivat kertomuksissa välillisesti ryhmähengen tasoon. Kahdessa kertomuksessa yksittäisen henkilön aiheuttamat suunnistusvirheet johtivat riitelyyn, jonka esitettiin heikentäneen ryhmähenkeä.

Ryhmänjohtajan ja aselajialiupseereiden välisen valtataistelun sekä rooliepäselvyyksien esitettiin aiheuttavan riitaa ja johtosuhteiden epäselvyyttä ryhmän sisällä. Nämä johtivat ryhmähengen heikentymiseen. Neljässä kertomuksessa aselajialiupseerit asettivat itsensä johtajan asemaan, joka johti ryhmänjohtajien aseman kyseenalaistamiseen ja omien vastuiden vääränlaiseen delegointiin. Huonon ryhmähengen nähtiin myös ilmenevän johtajan käskyjen kyseenalaistamisena.

Kertomuksissa ryhmähenkeä heikensi myös yksittäisten henkilöiden jättäminen ryhmän sosiaalisen toiminnan ulkopuolelle. Tähän liittyi yksittäisten henkilöiden selän takana puhuminen, jonka käsitettiin olevan huonon ryhmähengen osasyys sekä sen seurausta. Huono ryhmähenki ilmeni myös toisten haukkumisena ja toisille tiuskimisena. Näiden sosiaalisten ongelmien esitettiin myös jatkuvan, koska niitä ei pyritty aktiivisesti purkamaan ryhmän kesken. Myös

ryhmän jäsenten välisen auttamisen ja kannustamisen puutteen nähtiin olevan seurausta heikosta ryhmähengestä.

Onttolan rajajääkärikomppanian kertomuksissa kehyskertomus vaikutti selvästi käsityksiin ryhmähengen rakentumisesta ja ilmenemisestä. Hyvä ryhmähenki oli kertomuksissa raskaissa olosuhteissa suoritettun yhteistyön, muiden auttamisen ja yhdessä selviytymisen tulosta. Huono ryhmähenki puolestaan johtui pääsääntöisesti yksittäisten henkilöiden toiminnasta ja käyttäytymisestä.

Ryhmän asettaminen itsensä edelle (epäitsekkyyys) ja itsensä asettaminen ryhmän edelle (itsekkyyys) esiintyivät vastauksissa kehyskertomuksen varioinnista johtuvina päinvastaisuuksina. Auttamisen ja kannustamisen nähtiin sekä rakentavan että ilmentävän hyvää ryhmähenkeä. Auttamisen ja kannustuksen puute sen sijaan esiintyi yhtä kertomusta lukuun ottamatta vain huonon ryhmähengen seurauksena ja ilmenemismuotona.

Ryhmänjohtajien ja aselajialiupseerien toiminnalla nähtiin olevan merkitystä ryhmähengen tasoon useammin huonosta kuin hyvästä ryhmähengestä kertovissa kertomuksissa. Huonoa ryhmähenkeä nähtiin aiheuttavan aselajialiupseerien itsekäs toiminta, jonka käsitettiin johtuvan rooliepäselvyyksistä sekä heidän ja ryhmänjohtajan välisestä valtakamppailusta. Hyvästä ryhmähengestä kertovissa kertomuksissa ei esiintynyt johtajien välistä valtataistelua tai aselajialiupseereiden rooliepäselvyyksiä.

6.4 Käsitykset hyvästä ja huonosta ryhmähengestä Ivalon rajajääkärikomppaniassa

Tyypikertomus hyvästä ryhmähengestä Ivalon rajajääkärikomppaniassa:

Ryhmäni on kokenut palveluksen aikana monia asioita yhdessä. Olemme siirtyneet painavien rinkkojen kanssa pitkiä matkoja tuulella, tuiskussa ja hyytävän kylmässä pakkasessa. Yhdessä olemme selviytyneet kaikista kurjista ja raskaista haasteista ryhmän eteen toimimalla sekä toisiamme auttamalla ja tukemalla. Kasarmilla ja teltoissa majoitumme kylki kyljessä ja toisinaan muistelemme kaikkea yhdessä kokemaamme. Ryhmämme johtaja johtaa positiivisella asenteella ja tehtävät jaetaan tasaisesti kaikkien kesken sotilasarvoon katsomatta. Tämä kaikki on luonut ryhmäämme hyvän ryhmähengen, jonka merkitys on ollut kaikille tärkeää. Se on auttanut meitä selviytymään ja toimimaan tehokkaasti vaikeissakin paikoissa. Ryhmähengen ansiosta kaikki tekevät omat tehtävänsä

valittamatta ja tarvittaessa auttavat muita. Maastossakin juttelemme avoimesti ilman herroittelua ja kaikkien mielipiteitä kuunnellaan.

Immolan ja Onttolan tapaan myös Ivalon varusmiesten kertomuksissa yhteiset raskaat kokemukset olivat tärkein ryhmähenkeä kasvattava tekijä. Tämän nosti kertomuksissaan esiin seitsemän kymmenestä ensimmäiseen kehyskertomukseen vastanneesta varusmiehestä. Neljässä näistä kertomuksista yhdessä koettu rankkuus ja kurjuus mainittiin suoraan tärkeimpänä tai yhtenä tärkeimmistä ryhmähenkeä kasvattavista tekijöistä. Myös yhteisten kokemusten yhdessä muistelemisen nähtiin kertomuksissa kasvattavan ryhmähenkeä.

Ivalon varusmiesten kertomuksissa ryhmää yhdistävät raskaat ja kurjat tekijät liittyivät usein talveen tai kylmyyteen. Tämä johtuu todennäköisesti siitä, että Ivalon rajajääkärikomppania sijaitsee Lapissa satoja kilometrejä napapiirin pohjoispuolella, jossa talvet ovat verrattain pitkiä muihin yksiköihin verrattuna. Rankkuuteen ja kurjuuteen liitettiin kertomuksissa muun muassa pitkät siirtymiset, painavien rinkkojen kantaminen, vartiovuorojen pyörittäminen, avannossa käynti, kova pakkanen, lumisade, väsymys, kylmässä nukkuminen ja loskasta heittäminen.

Ryhmän jäsenten auttaminen ja kannustaminen esiintyivät kertomuksissa sekä ryhmähenkeä rakentavina tekijöinä että hyvän ryhmähengen ilmenemismuotoina. Myös ryhmän asettaminen itsensä edelle esiintyi auttamisen tavoin sekä hyvää henkeä kasvattavana että ilmentävänä tekijänä.

Muutamissa kertomuksissa esitettiin myös näkemyksiä huonoa ryhmähenkeä aiheuttavista tekijöistä, vaikka ne olivat kirjoitettu ensimmäisen kehyskertomuksen mukaisesti ja kertoivat pääasiassa hyvästä ryhmähengestä. Tällöin niissä vertailtiin johtajan hyvää ja huonoa johtamistapaa. Ryhmänjohtajan positiivinen asenne ja työtehtävien tasainen jakaminen esiintyivät ryhmähenkeä rakentavina tekijöinä. Sen sijaan ryhmänjohtajan työtä välttelevä asenne ja kavereiden suosiminen työtehtäviä jakaessa mainittiin vertauksissa ryhmähenkeä heikentävinä tekijöinä.

Ryhmänjohtajalla oli kertomuksissa keskeinen rooli tasa-arvoisen sosiaalisen ilmapiirin luojana. Tasa-arvoisuuden käsitettiin itsessään kehittävän ryhmähenkeä. Sosiaalisesti avoimen, epämuodollisen sekä vapaan keskustelun mahdollistavan ilmapiirin nähtiin olevan hyvän ryhmähengen seurausta. Yleisimmäksi hyvän ryhmähengen ilmenemismuodoksi käsitettiin

juuri avoimen sosiaalisen ilmapiirin muodostuminen. Hyvän ryhmähengen nähtiin myös liittyvän purnaamisen ja valittamisen vähäiseen määrään.

Tyypikertomus huonosta ryhmähengestä Ivalon rajajääkärikomppaniassa:

Jokainen ryhmämme jäsen on syyllinen huonoon ryhmähengeseen. Se johtuu kuitenkin pääasiassa kokelaista ja aselajialiupseereista, jotka eivät arvosta ja kunnioita rajajääkäreitä. Kokelaat ovat itsekkäitä ja tavoittelevat jatkuvasti omaa etuaan. Jotkut aliupseerit ovat epäreiluja rajajääkäreitä kohtaan. He ylpeilevät omalla asemallaan ja vaativat herroittelua jopa maastossa. He myös käskevät rajajääkäreitä tekemään heille kuuluvia tehtäviä. Joskus nämä aliupseerit myös moittivat ryhmänjohtajaa rajajääkäreille. Tämä kaikki on johtanut selän takana puhumiseen, riitelystä ja jatkuvaan naljailuun.

Toiseen kehyskertomukseen vastanneiden Ivalon rajajääkärikomppanian varusmiesten kertomuksissa johtajien toiminta vaikutti yleisimmin huonon ryhmähengen muodostumiseen. Kokelaiden ja aliupseereiden itsekään toiminnan nähtiin aiheuttavan kitkaa ryhmän sisällä. Kitka esiintyi kertomuksissa vuoden ja puoli vuotta palvelevien ryhmän jäsenten vastakkainasetteluna. Tämä esiintyi kertomuksissa rajajääkärien kokemana arvostuksen ja kunnioituksen puutteena.

Osassa kertomuksista aselajialiupseerit kokivat omaavansa johtajastatuksen, jonka perustella he delegoivat omia tehtäviään ja vastuitaan rajajääkäreille. Tämä roolikonflikti esiintyi myös sotilasarvolla ylpeilyllä sekä herroittelun vaatimisella myös maasto-olosuhteissa. Se ilmeni myös yksittäisissä kertomuksissa aliupseerien harjoittamana ryhmänjohtajan tahtotilan vastaisena toimintana.

Ivalon varusmiesten kertomuksissa aselajialiupseerien esitettiin kuuluvan osaksi johtajistoa useammin kuin Onttolan varusmiesten kertomuksissa. Osassa kertomuksista kokelaiden voitiin tulkita hyväksyvän aselajialiupseerien johtajastatus, jolloin kokelaiden ja aliupseerien välillä ei esiintynyt vastakkainasettelua. Tällöin kuitenkin kertomuksissa esiintyi vastakkainasettelua ryhmässä vuoden palvelevan johtajiston ja puoli vuotta palvelevan miehistön välillä.

Myös negatiivisen sosiaalisen vuorovaikutuksen käsitettiin heikentävän ryhmähengettä. Negatiivinen vuorovaikutus esiintyi kertomuksissa muun muassa pahantahtoisen huumorin viljely-

nä, negatiivisena naljailuna, tiuskimisena, erimielisyyksinä, sosiaalisena eristämisenä ja suorana kiusaamisena.

Toiseen kehyskertomukseen vastanneiden varusmiesten kertomuksissa ei esiintynyt selkeitä toistuvia huonon ryhmähengen ilmenemismuotoja. Huonon ryhmähengen kuitenkin käsitettiin ilmenevän muutamissa kertomuksissa yksinäisinä tekijöinä, joiden voidaan nähdä liittyvän huonoihin sosiaalisiin suhteisiin ja negatiiviseen vuorovaikutukseen. Tällaisia yksittäisiä tekijöitä olivat muun muassa tiuskiminen, yksilön sosiaalinen eristäminen, selän takana puhuminen ja kiusaaminen.

Kehyskertomusten vaikutus oli selvästi havaittavissa Ivalon rajajääkärikomppanian varusmiesten kertomuksissa. Ensimmäiseen kehyskertomukseen vastanneiden varusmiesten kirjoituksissa korostui ryhmänä toimiminen ja selviytyminen. Toiseen kehyskertomukseen vastanneiden varusmiesten kirjoituksissa puolestaan esiintyi ryhmän jäsenten statuksen perusteella jakautuneiden klikkien vastakkainasettelua.

Hyvään ryhmähengen liitettiin kaikkien ryhmän jäsenten osoittama epäitsekkyys, kun puolestaan huonoon ryhmähengen johti yksittäisten ryhmän jäsenten itsekkyyys. Tavanomaisesti huonosta ryhmähengestä kertovissa tarinoissa itsekkäästi toimivat henkilöt olivat joko upseerikokelaita tai aliupseereita. Hyvästä ryhmähengestä kertovissa tarinoissa upseerikokelaita puolestaan jakoivat tehtäviä tasa-arvoisesti kaikkien ryhmän jäsenten kesken.

Hyvä ryhmähengi ilmeni sosiaalisesti avoimen ilmapiirin syntymisenä ja ryhmän tehokkaana yhteistoimintana. Puolestaan huonosta ryhmähengestä kertovissa tarinoissa ryhmähengi ilmeni huonona sosiaalisena ilmapiirinä, johon sisältyi selän takana puhumista ja pahantahtoista huumoria.

6.5 Ryhmähengen käsitysten eroavaisuudet ja yhteneväisyydet Rajavartiolaitoksen varusmiesyksiköissä

Kaikkien yksiköiden kertomuksissa ryhmän yhdessä oleminen ja tekeminen vaikuttivat ryhmähengen muodostumiseen. Yhteiset raskaat ja kurjat kokemukset esiintyivät selkeästi tärkeimpänä hyvää ryhmähengeä kasvattavana tekijänä kaikkien kolmen yksikön ensimmäisen kehyskertomuksen pohjalta kirjoitetuissa kertomuksissa. Tämä korostui voimakkaimmin erikoisrajajääkärikomppanian varusmiesten kertomuksissa. Myös yhteinen henkinen paine mai-

nittiin erikoisrajajääkärikomppanian kertomuksissa erikseen toistuvasti ryhmähengen muodostumista edesauttavana tekijänä.

Toisten auttaminen, tukeminen ja kannustaminen esitettiin ryhmähenkeä kasvattaviksi tekijöiksi jokaisen yksikön kertomuksissa. Kokonaisuudessaan toisten auttaminen oli kertomuksissa toiseksi yleisimmin toistuva tekijä. Se esiintyi noin puolessa ensimmäisen kehyskertomuksen pohjalta kirjoitetuissa kertomuksissa.

Kaikissa yksiköissä sosiaalisen kanssakäymisen käsitettiin vaikuttavan ryhmähenkeen. Erikoisrajajääkärikomppanian kertomuksissa hyväntahtoinen huumori ja toisille naljailu esiintyivät ryhmähenkeä kasvattavina tekijöinä yhtä usein kuin toisten auttaminen. Myös Onttolan kertomuksissa hyväntahtoisesta huumorista ja naljailusta nähtiin kasvattavan ryhmähenkeä, mutta ei kuitenkaan niin usein kuin erikoisrajajääkärikomppanian kertomuksissa. Ivalon kertomuksissa positiivisen huumorin ja naljailun esitettiin vaikuttavan ryhmähenkeen vain harvoin.

Avoin ja positiivinen ilmapiiri käsitettiin ryhmähengen kannalta merkitykselliseksi osassa Ivalon ja Onttolan rajajääkärikomppanian varusmiesten kertomuksista. Erikoisrajajääkärikomppanian varusmiesten kertomuksissa sosiaalista ilmapiiriä ei suoraan mainittu sellaisenaan eikä myöskään synonyymien kautta.

Rajajääkärikomppanioiden kertomuksissa johtajien toiminnalla esitettiin olevan merkitystä hyvän ryhmähengen rakentumisen kannalta. Onttolan osalta ryhmänjohtajien ja -varajohtajien toiminnalla esitettiin olevan tärkeä merkitys ryhmähengen alullepanijoina. Ivalossa ryhmänjohtajilla ja -varajohtajilla nähtiin olevan rooli ryhmähengen rakentajina ja ylläpitäjinä sekä tasa-arvoisen ilmapiirin luojina. Erikoisrajajääkärikomppanian kertomuksissa ryhmänjohtajan toiminnalla ei esitetty olevan merkitystä hyvän ryhmähengen rakentumisen kannalta. Tarkemmat joukkoyksiköiden väliset yhtäläisyydet ja erot hyvän ryhmähengen rakentumisen osalta esitetään kuvassa 14.

TOISTUVAT HYVÄN RYHMÄHENGEN MUODOSTUMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT RAJAVARTIOLAITOKSEN VARUSMIESTEN KERTOMUKSISSA		
Immolan erikoisrajajääkärikomppania	Onttolan rajajääkärikomppania	Ivalon rajajääkärikomppania
Yhdessä oleminen ja tekeminen <ul style="list-style-type: none"> • Yhteiset raskaat kokemukset ja yhteinen kurjuus (tärkein, yleisin) • Yhteinen henkinen paine (usein) • Kokemusten muisteleminen (toisinaan) • Yhdessä majoittuminen (toisinaan) • Yhdessä vietetty aika (toisinaan) 	Yhdessä oleminen ja tekeminen <ul style="list-style-type: none"> • Yhteiset raskaat kokemukset ja yhteinen kurjuus (tärkein, yleisin) • Yhdessä selviytyminen (toisinaan) • Yhdessä vietetty aika (toisinaan) 	Yhdessä oleminen ja tekeminen <ul style="list-style-type: none"> • Yhteiset raskaat kokemukset ja yhteinen kurjuus (tärkein, yleisin) • Kokemusten muisteleminen (toisinaan) • Yhdessä selviytyminen (toisinaan) • Yhdessä majoittuminen (toisinaan)
Auttaminen, tukeminen ja kannustus <ul style="list-style-type: none"> • Ryhmän jäsenten välinen auttaminen, tukeminen ja kannustus (usein) • "Kaveria ei jätetä (toisinaan) 	Auttaminen tukeminen ja kannustus <ul style="list-style-type: none"> • Ryhmän jäsenten välinen auttaminen ja kannustaminen (usein) • Ryhmän asettaminen itsensä edelle (toisinaan) 	Auttaminen tukeminen ja kannustus <ul style="list-style-type: none"> • Ryhmän jäsenten välinen auttaminen ja kannustaminen (usein) • Ryhmän asettaminen itsensä edelle (toisinaan)
Sosiaalinen kanssakäyminen <ul style="list-style-type: none"> • Hyväntahtoinen toisille naljailu (usein) • Hyväntahtoinen huumori ja vitsailu (toisinaan) • Toisten ryhmänjäsenten hyvin tunteminen (toisinaan) 	Sosiaalinen kanssakäyminen <ul style="list-style-type: none"> • Toisen ryhmänjäsenten hyvin tunteminen (usein) • Hyväntahtoinen huumori ja vitsailu (toisinaan) • Hyväntahtoinen toisille naljailu (toisinaan) • Avoin ilmapiiri (toisinaan) 	Sosiaalinen kanssakäyminen <ul style="list-style-type: none"> • Toisten ryhmänjäsenten hyvin tunteminen (toisinaan) • Avoin ilmapiiri (toisinaan) • Ryhmän jäsenten tasa-arvoisuus (toisinaan)
Johtajien toiminta <ul style="list-style-type: none"> • Ei merkityksellinen kertomuksissa 	Johtajien toiminta <ul style="list-style-type: none"> • Ryhmänjohtaja ja -varajohtaja ryhmähengen alullepanijana (toisinaan) 	Johtajien toiminta <ul style="list-style-type: none"> • Ryhmänjohtaja ja -varajohtaja ryhmähengen rakentajana (toisinaan) • Ryhmänjohtaja ja -varajohtaja avoimen ja tasa-arvoisen ilmapiirin luojana (toisinaan)

Kuva 14. Toistuvat hyvän ryhmähengen muodostumiseen vaikuttavat tekijät yksiköittäin.

Hyvä ryhmähenki ilmeni Onttolan rajajääkärikomppanian ja erikoisrajajääkärikomppanian kertomuksissa yleisimmin ryhmän jäsenten välisenä auttamisena ja kannustamisena. Ivalossa hyvän ryhmähengen käsitettiin ilmenevän sosiaalisesti avoimena ilmapiirinä ja tehokkaana yhteistoimintana. Tarkemmat joukkoyksiköiden väliset yhtäläisyydet ja erot hyvän ryhmähengen ilmenemismuodoista esitetään kuvassa 15.

TOISTUVAT HYVÄN RYHMÄHENGEN ILMENEMISMUODOT RAJAVARTIOLAITOKSEN VARUSMIESTEN KERTOMUKSISSA		
Immolan erikoisrajajääkärikomppania	Onttolan rajajääkärikomppania	Ivalon rajajääkärikomppania
Auttaminen, tukeminen ja kannustus <ul style="list-style-type: none"> Hyvä ryhmähenki esiintyy muiden auttamisena ja kannustamisena (usein) 	Auttaminen tukeminen ja kannustus <ul style="list-style-type: none"> Hyvä ryhmähenki esiintyy muiden auttamisena ja kannustamisena (usein) 	Auttaminen tukeminen ja kannustus <ul style="list-style-type: none"> Hyvä ryhmähenki esiintyy muiden auttamisena ja kannustamisena (toisinaan)
Tehokas toiminta <ul style="list-style-type: none"> Ei merkityksellinen kertomuksissa 	Tehokas toiminta <ul style="list-style-type: none"> Hyvä ryhmähenki auttaa selviytymään raskaista tilanteista (toisinaan) 	Tehokas toiminta <ul style="list-style-type: none"> Hyvä ryhmähenki auttaa selviytymään raskaista tilanteista (toisinaan) Ryhmä toimii tehokkaasti (toisinaan) Kukaan ei valita tavallista enempää (toisinaan) Kaikki tekevät oman vastuunsa (toisinaan)
Sosiaalinen ilmapiiri <ul style="list-style-type: none"> Hyvä ryhmähenki edesauttaa ryhmän jäsenten välistä luottamusta (toisinaan) 	Sosiaalinen ilmapiiri <ul style="list-style-type: none"> Ei merkityksellinen kertomuksissa 	Sosiaalinen ilmapiiri <ul style="list-style-type: none"> Hyvä ryhmähenki edesauttaa sosiaalisesti avoimen ilmapiirin syntymistä (usein)

Kuva 15. Toistuvat hyvän ryhmähengen ilmenemismuodot yksiköittäin.

Kaikissa kolmessa yksikössä huonon ryhmähengen muodostuminen liitettiin yksittäisten henkilöiden käyttäytymiseen tai luonteenpiirteisiin. Erikoisrajajääkärikomppanian ja Onttolan rajajääkärikomppanian kertomuksissa tämä oli yleisempää kuin Ivalon rajajääkärikomppanian kertomuksissa. Itsekäs käyttäytyminen ja itsensä asettaminen ryhmän edun edelle nähtiin merkityksellisimpinä ryhmähengen tasoa laskevinä tekijöinä. Myös yksilön huonon motivaation nähtiin heikentävän koko ryhmän ryhmähenkeä. Ivalon kertomuksissa itsekkääseen tai omaa etua tavoittelevaan käytökseen syyllistyi muita yksiköitä useammin joko aselajialiupseerit tai upseerikokelaat.

Yksittäisten ryhmän jäsenten takia muille aiheutuneen kärsimyksen esitettiin aiheuttavan huonoa ryhmähenkeä erityisesti erikoisrajajääkärikomppanian varusmiesten kertomuksissa. Yksittäisen ryhmän jäsenen heikomman suorituskyvyn nähtiin hidastavan muuta ryhmää, jonka esitettiin aiheuttavan sosiaalista kitkaa. Onttolan rajajääkärikomppanian kertomuksissa yksilöiden tekemät virheet saattoivat johtaa erimielisyyksiin, jonka nähtiin aiheuttavan huonoa ryhmähenkeä. Yksilön muita heikompi toimintakyky tai virheet eivät esiintyneet merkityksellisinä Ivalon rajajääkärikomppanian varusmiesten kertomuksissa.

Erikoisrajajääkärikomppanian varusmiesten kertomuksissa johtajan toiminta tai johtamistavat eivät vaikuttaneet ryhmähengen muodostumiseen. Kertomuksissa ei esiintynyt rooliepäsel-

vyöksiä toisin kuin Onttolan ja Ivalon rajajääkärikomppanian kertomuksissa. Tämä voi selittyä sillä, että erikoisrajajääkärikomppaniassa aselajialiupseerit eivät kouluta tai johda alokkaita upseerikokelaiden ollessa reserviupseerikurssilla. Tämä johtuu erikoisrajajääkärikomppanian yhden saapumiserän rakenteesta, jolloin sekä kokelaat että aliupseerit ovat samaa saapumiserää. Toisin sanoen erikoisrajajääkärikomppanian aselajialiupseerit eivät tyypillisesti toimi hetkellisesti johtajan roolissa ainakaan samassa mittakaavassa kuin muissa yksiköissä.

Onttolan ja Ivalon varusmiesten osalta johtamisen merkitys ryhmähengelle nähtiin samalla tavalla. Ryhmänjohtajan käyttäytyminen ja vastuu käsitettiin merkitykselliseksi ryhmäkiinteyden rakentumisen kannalta. Aselajialiupseereiden rooliristiriidasta johtuva ryhmän sisäinen kitka ja syväjohtamisesta poikkeava johtamiskäyttäytyminen nähtiin ryhmähengen kannalta negatiivisina tekijöinä. Onttolan varusmiesten kertomuksissa aselajialiupseerien rooliristiriita esiintyi Ivaloa useammin kokelaiden ja aselajialiupseerien välisenä valtataisteluna. Ivalon varusmiesten kertomuksissa upseerikokelaiden ja aselajialiupseerien nähtiin kuuluvan samaan johtajastatuksen omaavien varusmiesten joukkoon useammin kuin Onttolassa. Ivalossa tämän johtajiston epäasiallinen käytös kohdistui pääasiallisesti miehistöä kohtaan ja heikensi ryhmähengeä. Molempien yksiköiden kertomuksissa aselajialiupseerien käytös oli upseerikokelaita useammin ryhmähengeä heikentävää.

Kaikkien yksiköiden varusmiesten kertomuksissa esiintyi useita negatiivisia sosiaaliseen vuorovaikutukseen ja ilmapiiriin liittyviä tekijöitä. Kiusaaminen, riitely, pahantahtoinen huumori ja selän takana puhuminen sekä yksilön sosiaalinen eristäminen olivat yksittäisiä negatiivisen vuorovaikutuksen osa-alueita, joiden esitettiin heikentävän ryhmähengeä. Erikoisrajajääkärikomppaniassa erilaisten luonteiden nähtiin toisinaan aiheuttavan kitkaa ryhmän sisällä. Onttolassa huonoa ryhmähengeä nähtiin lisäävän se, että jo olemassa olevia sosiaalisia ongelmia ei pureta järjestelmällisesti.

Ivalon rajajääkärikomppanian varusmiesten kertomuksissa sulkeutuneen ilmapiirin, arvostuksen puutteen sekä epätasa-arvoisuuden nähtiin heikentävän ryhmähengeä. Pääsääntöisesti näiden tekijöiden esitettiin johtuvan aselajialiupseerien tai upseerikokelaiden käyttäytymisestä. Tarkemmat joukkoyksiköiden väliset yhtäläisyydet ja erot huonon ryhmähengen muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä esitetään kuvassa 16.

TOISTUVAT HUONON RYHMÄHENGEN MUODOSTUMISEEN VAIKUTTAVAT TEKIJÄT RAJAVARTIOLAITOKSEN VARUSMIESTEN KERTOMUKSISSA		
Immolan erikoisrajajääkärikomppania	Onttolan rajajääkärikomppania	Ivalon rajajääkärikomppania
Yksittäisten ryhmän jäsenen käyttäytyminen tai luonne <ul style="list-style-type: none"> • Itsekkyyks ja oman edun asettaminen ryhmän edun edelle (usein, yleisin) • Yksittäisen henkilön luonne tai heikko motivaatio (usein) 	Yksittäisten ryhmän jäsenen käyttäytyminen tai luonne <ul style="list-style-type: none"> • Itsekkyyks ja oman edun asettaminen ryhmän edun edelle (usein) • Yksittäisen henkilön luonne tai heikko motivaatio (usein) 	Yksittäisten ryhmän jäsenen käyttäytyminen tai luonne <ul style="list-style-type: none"> • Itsekkyyks ja oman edun asettaminen ryhmän edun edelle (toisinaan) • Yksittäisen henkilön luonne tai heikko motivaatio (toisinaan)
Yksittäisten ryhmän jäsenen fyysinen toiminta tai ominaisuudet <ul style="list-style-type: none"> • Yhden toimet aiheuttavat muille fyysistä työtä tai kärsimystä (usein) • Yksi on suorituskyvyltään muita heikompi (toisinaan) 	Yksittäisten ryhmän jäsenen fyysinen toiminta tai ominaisuudet <ul style="list-style-type: none"> • Yksittäisen ryhmän jäsenen tekemä virhe tai epäonnistunut suoritus (toisinaan) 	Yksittäisten ryhmän jäsenen fyysinen toiminta tai ominaisuudet <ul style="list-style-type: none"> • Ei merkityksellinen kertomuksissa
Johtajien toiminta ja käyttäytyminen <ul style="list-style-type: none"> • Ei merkityksellinen kertomuksissa 	Johtajien toiminta ja käyttäytyminen <ul style="list-style-type: none"> • Upseerikokelaiden ja aselajialiupseereiden välinen valtataistelu (toisinaan) <ul style="list-style-type: none"> • Aselajiuupseerien roolikonflikti • Esimiesaseman väärinkäyttö tai epäasiallinen johtamistoiminta (toisinaan) 	Johtajien toiminta ja käyttäytyminen <ul style="list-style-type: none"> • Aselajialiupseerien toiminta (usein): <ul style="list-style-type: none"> • Itsekäs käytös • Omien tehtävien delegointi rajajääkäreille • Arvolla, asemalla tai johtajastatuksella ylpeily • Ryhmänjohtajan haukkuminen rajajääkäreille • Ryhmänjohtajan ja –varajohtajan toiminta (toisinaan): <ul style="list-style-type: none"> • Itsekäs tai omaa etua tavoitteleva johtamistapa • Epätasapuolinen työn jakaminen ml. turhan työn teettäminen
Sosiaalinen ilmapiiri ja vuorovaikutus <ul style="list-style-type: none"> • Pahantahtoinen huumori, muille naljailu tai tiuskiminen (toisinaan) • Kiusaaminen (toisinaan) • Yksilön sosiaalinen eristäminen muista ryhmän jäsenistä (toisinaan) • Tietyt luonteet eivät tule keskenään toimeen (toisinaan) 	Sosiaalinen ilmapiiri ja vuorovaikutus <ul style="list-style-type: none"> • Selän takana puhuminen (toisinaan) • Yksilön sosiaalinen eristäminen muista ryhmän jäsenistä (toisinaan) • Olemassa olevia ongelmia ei pureta (toisinaan) 	Sosiaalinen ilmapiiri ja vuorovaikutus <ul style="list-style-type: none"> • Pahantahtoinen huumori, muille naljailu tai tiuskiminen (toisinaan) • Yksilöiden epätasapuolinen kohtelu (toisinaan) • Erimielisyydet ja riitely (toisinaan) • Arvostuksen puute (toisinaan) • Avoimen sosiaalisen ilmapiirin puute (toisinaan)

Kuva 16. Toistuvat huonon ryhmähengen muodostumiseen vaikuttavat tekijät yksiköittäin.

Kertomuksissa huonon ryhmähengen käsitettiin ilmenevän yleisimmin negatiivisen sosiaalisen vuorovaikutuksen eri muotoina. Erikoisrajajääkärikomppanian kertomuksissa huono ryh-

mähenki ilmeni yleisimmin riitelynä ja toisten haukkumisena. Myös selän takana puhumisen ja yksilön sosiaalisen eristämisen käsitettiin ilmentävän huonoa ryhmähenkeä. Huono ryhmähenki esiintyi myös toisinaan itsekkäänä käyttäytymisenä.

Onttolassa huono ryhmähenki ilmeni niin ikään riitelynä, haukkumisena ja selän takana puhumisenä. Myös kannustamattoman ilmapiirin syntymisen nähtiin olevan huonon ryhmähengen syytä. Huonon ryhmähengen esitettiin johtavan myös käskyjen noudattamatta jättämiseen. Yksittäisten ryhmän jäsenten negatiiviseksi tulkittavien toimien nähtiin lisäksi laskevan muiden ryhmän jäsenten motivaatiota.

Ivalossa huonon ryhmähengen ilmenemismuotoja esiintyi toistuvasti vain vähän, mutta monet yksittäiset tekijät kuitenkin liittyivät negatiiviseen sosiaaliseen vuorovaikutukseen. Tarkemmat joukkoyksiköiden väliset yhtäläisyydet ja erot huonon ryhmähengen ilmenemismuodoista esitetään kuvassa 17.

TOISTUVAT HUONON RYHMÄHENGEN ILMENEMISMUODOT RAJAVARTIOLAITOKSEN VARUSMIESTEN KERTOMUKSISSA		
Immolan erikoisrajajääkärikomppania	Onttolan rajajääkärikomppania	Ivalon rajajääkärikomppania
Sosiaalinen ilmapiiri ja vuorovaikutus <ul style="list-style-type: none"> • Riitely, tiuskiminen ja toisten haukkuminen (usein) • Selän takana puhuminen (toisinaan) • Yksilön sosiaalinen eristäminen (toisinaan) 	Sosiaalinen ilmapiiri ja vuorovaikutus <ul style="list-style-type: none"> • Riitely, tiuskiminen ja toisten haukkuminen (toisinaan) • Selän takana puhuminen (toisinaan) • Ryhmän jäsenet eivät kannusta toisiaan (toisinaan) 	Sosiaalinen ilmapiiri ja vuorovaikutus <p><u>Vain yksittäisissä kertomuksissa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kiusaaminen • Selän takana puhuminen • Yksilön sosiaalinen eristäminen • Ryhmän jäsenet eivät kuuntele toisiaan
Yksilöiden toiminta <ul style="list-style-type: none"> • Itsekäs käyttäytyminen (toisinaan) 	Yksilöiden toiminta <ul style="list-style-type: none"> • Käskyjä ei toteuteta (toisinaan) • Motivaation lasku yksilön toiminnasta johtuen (toisinaan) 	Yksilöiden toiminta <ul style="list-style-type: none"> • Ei merkityksellinen kertomuksissa

Kuva 17. Toistuvat huonon ryhmähengen ilmenemismuodot yksiköittäin.

7. POHDINTA

7.1 Tutkimuksen luotettavuustarkastelu

Tutkimusta tarkastellessa tulee pyrkiä arvioimaan sen luotettavuutta. Tutkimuksen *reliiabiliteetilla* tarkoitetaan tutkimuksen tulosten toistettavuutta. Tämä voidaan todeta esimerkiksi siten, että useat tutkijat päätyvät omissa tutkimuksissaan samaan tutkimustulokseen. Toinen tapa on tutkia samaa kohdetta eri ajanjaksoina ja tarkastella tulosten samankaltaisuutta. Tutkimuksen *validiteetilla* tarkoitetaan tutkimuksen metodien kykyä mitata haluttua asiaa. (Hirsjärvi ym. 2005, 216–217.) Laadullisen tutkimuksen piireissä edellä mainittuja termejä on kuitenkin kritisoitu, koska ne ovat alun perin syntyneet määrällisen tutkimuksen arviointiin eivätkä vastaa sellaisinaan laadullisen tutkimuksen tarpeisiin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa yksiselitteistä ohjetta, mutta luotettavuuden kriteereinä on pidetty muun muassa seuraavia tekijöitä: Uskottavuus ja vastaavuus (credibility), siirrettävyys (transferability), luotettavuus, tutkimustilanteen arviointi, varmuus ja riippuvuus (dependability) sekä vakiintuneisuus (confirmability). Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa pyritään keskittymään yksittäisten seikkojen sijaan tutkimukseen kokonaisuutena. Tutkimusta arvioidessa tulisi tarkastella tutkimuksen kohdetta ja tarkoitusta, tutkijan positiota, aineistonkeruutapaa, tiedonantajia, tutkijan ja tiedonantajien suhdetta, tutkimuksen kestoa, analyysitapoja, tutkimuksen luotettavuutta ja raportointia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 162–165.)

Päädyin jo tutkimuksen alkuvaiheessa keräämään tietoa kaikista kolmesta Rajavartiolaitoksen varusmiesyksiköstä. Yhtenä tavoitteena oli, että käsityksiä ryhmähengestä tulisi kerätä suoraan varusmiehiltä kouluttajien sijaan. Halusin tällä tavoin saada varusmiesten äänen esiin kattavasti koko Rajavartiolaitoksen varusmieskoulutuksen osa-alueelta.

Eri saapumiserien koulutus- ja kotiutumisaikatauluista johtuen pitkien aikaa vievien haastattelujen sopeuttaminen yksiköiden aikatauluihin olisi ollut haastavaa. Ajallisesti nopeana ja tehokkaana aineistonkeruumenetelmänä eläytymismenetelmä sopi tutkimukseeni erinomaisesti (Eskola, Nikanto & Virtanen 2018, 387).

Eläytymismenetelmän käytöstä kertovissa oppaissa kehyskertomuksien laadintaan kehoitetaan usein kiinnittämään paljon huolellisuutta ja tarkkuutta (mm. Eskola ym. 2018, 387; Eskola ym.

2017, 270). Sain itse luotua omat kehyskertomukseni valmiiksi muutamassa viikossa. Hyvin varhaisessa vaiheessa itselleni oli selvää, että variointi tulee asettaa siihen, onko kehyskertomuksessa ryhmähengen taso hyvä vai huono. Päädyin myös varhaisessa vaiheessa tutkimusta käyttämään kehyskertomuksissa ryhmähengen käsitettä ryhmäkiinteyden sijasta sen ymmärrettävyyden vuoksi. Aineistonkeruun testauksen jälkeen käsitykseni valintojen toimivuudesta vahventui, sillä testausaineisto oli laadukasta sekä sisällöltään että määrältään.

Tiedostin oman positioni tutkijana vaikuttavan tutkimusprosessiin ainakin välillisesti. Kouluttajana työskentely Ivalon rajajääkärikomppaniassa ja varusmies aika erikoisrajajääkärikomppaniassa olivat jättäneet itselleni ennakkokäsityksiä yksiköissä toimivien ryhmien ryhmähengestä sekä varusmiehistä itsestään. Ennakkokäsitykseni varusmiehistä yksiköissä oli se, että he eivät välttämättä uskaltaisi tuoda avoimesti esiin kaikkia yksikön sisäisiä ilmiöitä, mikäli kysyjänä olisi yksikössä sillä hetkellä työskentelevä kouluttaja. Tämän vuoksi suoritin aineistonkeruun henkilökohtaisesti.

Pukeuduin aineistonkeruutilaisuuksissa univormun sijaan siviilivaatteisiin, vaikka toinkin varusmiehille tietoon olevani ammatiltani upseeri. Tein heille myös selväksi, että aineistonkeruu suoritetaan nimettömästi ja heidän yksikkönsä henkilökuntaan kuuluvat eivät tulisi näkemään heidän vastauslomakkeita sellaisinaan. Arvioin näiden valintojen vähentävän varusmiesten kynnystä kirjoittaa avoimesti käsityksistään.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija joutuu jatkuvasti arvioimaan analyysinsä kattavuutta sekä työnsä luotettavuutta (Eskola & Suoranta 2014, 209). Päädyin keräämään kuusikymmentä vastausta, sillä arvioin sen antavan riittävän aineiston tutkimuksen suorittamiseen. Keskimäärin kaksikymmentä kertomusta kutakin kehyskertomusta kohden tuottaa usein saturaation, jolloin kertomukset alkavat toistaa itseänsä keskeisiltä osilta (Eskola ym. 2018, 389).

Kehyskertomusten laadinnassa tulisi pyrkiä huomioimaan vastaajien ikä ja muut kirjoitusvalmiuteen liittyvät tekijät (Eskola ym. 2018, 387). Kuitenkin varsinaisen aineistonkeruun jälkeen huomasin aliarvioineeni varusmiesten kyvyn kirjoittaa kertomuksellista tarinaa lyhyessä ajassa. Aineistoksi keräämäni kertomukset olivat pidempiä ja kattavampia kuin olin odottanut niiden olevan. Analyysiin meni tämän vuoksi enemmän aikaa kuin olin alun perin suunnitellut, mutta ongelma oli omalta osaltaan luonteeltaan positiivinen.

Kehyskertomusten variointi onnistui hyvin, sillä varusmiehet kertomukset käsitelivät lähes poikkeuksetta variointin osoittamaa näkökulmaa. Varusmiesten kertomusten pituus ja laa-

dukkuus myös vahvistivat oletukseni siitä, että aineistonkeruun otos oli ollut riittävä. Aineiston perusteella sain kattavan kuvan ryhmähengen muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä sekä ryhmähengen ilmenemismuodoista.

Teoriaohjaava analyysi mahdollisti työssäni varusmiesten kertomuksista esiin nousseiden tekijöiden kokonaisvaltaisen tarkastelun. Analyysin loppuvaiheessa huomasin, ettei uusia merkittäviä tekijöitä enää noussut esille. Aineisto oli alkanut toistaa keskeisiltä osilta itseään, jolloin ymmärsin saavuttaneeni jonkin asteisen saturaatiopisteen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 99–100).

Arviotani saturaatiosta vahvensi toisena suorittamani eläytymismenetelmällinen analyysi, jossa merkittäviä ryhmähengen liittyviä uusia tekijöitä ei enää noussut esille. Tämän vuoksi keskityin vertailemaan yksiköiden ja kehyskertomusten eroa tyyppikertomusten keinoin. Tämä muodosti tutkimukseeni rakenteen, jossa vastasin ensimmäiseen sekä toiseen alatutkimuskysymykseen teoriaohjaavassa analyysissä ja kolmanteen alatutkimuskysymykseen eläytymismenetelmällisessä analyysissä. Eläytymismenetelmällinen analyysi myös vahvisti teoriaohjaavassa analyysissä löytämäni tekijöiden olemassa oloa. Arvioni mukaan analyysit loivat syvyyttä tutkittavaan aiheeseen, mutta myös vahvistivat toisensa tuloksia lisäten koko tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen aineistonkeruu suoritettiin lyhyellä ajanjaksolla kolmessa yksikössä. Käsitykset ryhmähengestä olivat analyysien perusteella kuitenkin päätekijöiltään samankaltaiset yksiköiden maantieteellisestä sijainnista sekä rajajääkärikomppanioiden ja erikoisrajajääkärikomppanian erilaisista rakenteista huolimatta. On kuitenkin huomioitava, että vastaava tutkimus ei todennäköisesti antaisi täysin samanlaisia tuloksia, jos se tehtäisiin uudelleen uusille saapumiserille. Voidaan olettaa, että esimerkiksi Ivalon ja Onttolan rajajääkärikomppanioiden kesän ja talven saapumiserien käsitykset ryhmähengestä voisivat olla jossain määrin toisistaan poikkeavat.

Yksiköiden varusmiesten käsitykset olivat kuitenkin liitettävissä aiemmissa tutkimuksissa havaittuihin ryhmäkiinteyteen vaikuttaviin tekijöihin ja ryhmäkiinteyden ilmenemismuotoihin. Tämä omalta osaltaan vahvistaa oletustani siitä, että rajavartiolaitoksen varusmiesten käsitykset ryhmäkiinteydestä eivät kokonaisuudessaan tarkasteltuna muuttuisi radikaalisti, vaikka tutkimus tehtäisiin uudestaan toiselle saapumiserälle muutamaa vuotta myöhemmin. Mahdolliset suuret muutokset varusmieskoulutuksessa, kuten paraikaa myös Rajavartiolaitok-

seen jalkautuva Koulutus 2020 -ohjelma, voivat kuitenkin jossain määrin vaikuttaa tulevaisuuden saapumiserien käsityksiin ryhmähengestä (<https://urly.fi/1y6j>, 3.4.2020).

7.2 Tutkimuksen johtopäätökset ja hyödynnettävyys

"Tutkimuksella on aina jokin tarkoitus tai tehtävä" (Hirsjärvi ym. 2005, 128). Tutkittavana aiheenani oli ryhmähenki Rajavartiolaitoksen varusmiesyksiköissä. Tarkoituksenani ei ollut selvittää, onko ryhmähenki Rajavartiolaitoksen varusmiesyksiköissä määrällisesti mitattuna hyvällä tai huonolla tasolla. Tarkoituksenani oli selvittää laadullisen tutkimuksen keinoin ryhmähengen muodostumisen syitä ja sen merkityksiä varusmiesten näkökulmasta (Hirsjärvi ym. 2005, 151–152).

Eläytymismenetelmästä johtuen tutkimukseni tuloksia ei tule käsitellä absoluuttisina todellisina kokemuksina tai tapahtumina elävästä elämästä. Varusmiesten kertomukset voivat sisältää osia todellisista kokemuksista, mutta kokonaisuudessaan niitä tulee tulkita ryhmähengen liittyvinä subjektiivisina käsityksinä. Nämä käsitykset eivät ole sellaisinaan suoraan liitettävissä varusmiesyksiköiden arjen todellisuuteen, sillä niitä ei voi pitää todellisina tapahtumina. Kertomuksia tuleekin käsitellä todellisten kokemusten sijaan varusmiesten näkemyksinä, käsityksinä ja mielipiteinä.

Tulokset kuitenkin mahdollistavat sen, että niiden avulla voidaan tarkastella ryhmäkiinteyteen vaikuttavien eri tekijöiden esiintymistä tai puuttumista Rajavartiolaitoksen varusmiesyksiköissä. Tutkimustulosten avulla voidaan esimerkiksi tarkastella ja arvioida sisältävätkö harjoitukset, koulutustilaisuudet tai muut yleiset järjestelyt ryhmähengen rakentumiseen vaikuttavia tekijöitä. Henkilökunta voi esimerkiksi tarkastella esiintyykö heidän koulutustilaisuuksissa riittävästi raskaita yhteisiä haasteita, jotka edesauttaisivat ryhmähengen muodostumista tai esiintyykö vuoden palvelevien varusmiesten keskuudessa rooliristiriitoja, jotka voisivat heikentää ryhmähenkeä.

Kaivolan mukaan ryhmätyöskentelyn tulisi rakentua luottamukseen ja arvostukseen. Toimiva ryhmä vaatii toimivat ihmissuhteet ja jokaisen tulisi tunnistaa omat ja muiden roolit sekä osaaminen. (Kaivola 2003, 59.) Tutkimukseni mukaan myös Rajavartiolaitoksen varusmiehet käsittivät ryhmähengen tason vaikuttavan ryhmän sisäisiin sosiaalisiin suhteisiin sekä yhteistoimintaan.

Rajavartiolaitoksen varusmiehet käsittivät hyvän ryhmähengen tehostavan ryhmän yhteistoimintaa ja vahvistavan sosiaalisia suhteita. Vastaavasti huonon ryhmähengen he käsittivät heikentävän yhteistoiminnan laatua sekä ryhmän sisäisiä sosiaalisia suhteita. Tutkimuksen analyysien perusteella hyvän ryhmähengen tulisi olla tavoiteltava tila varusmiesyksiköissä sen sosiaalisia suhteita ja yhteistoimintaa tehostavien positiivisten ilmenemismuotojen vuoksi.

Tutkimuksen analyysien perusteella muun muassa Shilsin ja Janowitzin, Juutin, Galin sekä Stoufferin ym. näkemyksiä yhdessä koettujen haasteiden ja raskaiden kokemusten positiivisesta vaikutuksesta ryhmähengen esiintyi myös Rajavartiolaitoksen varusmiesten käsityksissä (Stouffer ym. 1949, 99–100; Shils & Janowitz 1948, 287; Juuti 1992, 112; Gal 2012, 39). Varusmiesten yhdessä kokemat raskaat henkiset ja fyysiset haasteet olivat selkein hyvää ryhmähengeä luova tekijä tutkimuksessani.

Tutkimustulosten perusteella koulutuksen tulisi sisältää riittävästi ryhmän voimin koettuja fyysisesti ja henkisesti raskaita haasteita. On kuitenkin syytä huomioda, että erikoisrajajääkärikomppanian varusmiesten kertomuksissa yksittäiset suorituskyylyltään heikommat yksilöt vaikuttivat ryhmähengen negatiivisesti. Tämän vuoksi varusmiesryhmää muodostaessa tulisi huomioda, että kaikki sen jäsenet ovat suorituskyylyltään jotakuinkin tasavertaiset ja kykenevät suoriutumaan raskaista haasteista.

Tutkimustulokset ovat Hendersonin, Harisen ja Salon näkemyksien mukaisia yhdessä tekemisen, olemisen ja vietetyn ajan suhteen (Henderson 1985, 20–21; Harinen 2001, 29–30; Salo, 2012, 102). Tutkimukseeni vastanneiden varusmiesten käsityksen mukaan yhdessä tekeminen, keskusteleminen, muistelemine ja majoittuminen ovat ryhmähengeä kehittäviä tekijöitä.

Tutkimustulosten perusteella ryhmät tulisi mahdollisuuksien mukaan majoittaa kokonaisuudessaan samaan tupaan. Ryhmiä tulisi myös kannustaa viettämään aktiivisesti aikaa keskenään niin palveluksessa kuin sen ulkopuolellakin, sillä runsas keskustelu sekä yhdessä olemine ja tekeminen edesauttavat varusmiesten käsitysten mukaan hyvän ryhmähengen muodostumista. Myös lopullisten ryhmäkokoonten muodostamisen ajankohtaa on syytä arvioida, sillä ryhmähengeä ei välttämättä ehdi muodostua palveluksen loppuosan aikana. Sosiaalisen kanssakäymisen laatua on myös syytä tarkastella ja arvioida. Varusmiesten käsitysten mukaan hyväntahtoinen huumori ja toisille naljailu kehittävät ryhmähengeä. Yksiköissä tulisi kuitenkin pyrkiä tunnistamaan ja kitkemään pois kaikenlainen ryhmähengeä heikentävä kiusaaminen, pahantahtoinen huumori, negatiivinen naljailu ja selän takana puhuminen.

Tutkimukseeni vastanneiden varusmiesten käsitykset eivät mukaileet Bartonen ja Adlerin havaintoja, joiden mukaan ryhmäkiinteyden taso voi lähteä laskuun yhteisen palvelusajan edetessä. Bartone ja Adler tekivät tutkimuksensa kuusi kuukautta ulkomaan operaatiossa palvelleessa yksikössä. Heidän tutkimuksen vastaajien toimintaympäristö oli siis hyvin erilainen kuin omaan tutkimukseeni vastanneiden varusmiesten. (Bartone & Adler 1999, 100–101, 88–90.) On kuitenkin myös syytä huomioida, että omassa tutkimuksessani ei Bartonen ja Adlerin tavoin tutkittu ryhmäkiinteyden tason muuttumista palveluksen aikana, jonka vuoksi tutkimustuloksia ei voi suoraan vertailla toisiinsa.

Salon näkemykset toisten auttamisen sekä Shilsin ja Janowitzin arviot sosiaalisen tuen positiivisesta vaikutuksesta ryhmähengelle esiintyvät selkeästi tutkimukseen vastanneiden varusmiesten käsityksissä (Salo 2011, 201–202; Shils & Janowitz 1948, 284–285). Varusmiehet käsittivät auttamisen, tukemisen ja kannustamisen kehittävän ryhmähenkeä. Näiden puutteen varusmiehet käsittivät ryhmähenkeä heikentäväksi tekijäksi.

Tutkimustulosten perusteella ryhmän jäsenten tulisi auttaa, tukea ja kannustaa toisiaan silloin, kun sille on tarvetta. Ryhmähengen kannalta varusmiesryhmiin tulisi pyrkiä luomaan ilmapiiri, joka edesauttaa toisten auttamista ja kannustamista. Varusmiehiä tulisi kannustaa toimimaan epäitsekkäästi ryhmän edun eteen ja auttamaan sekä tukemaan apua tarvitsevia ryhmän jäseniä. Itsekkääseen toimintaan tulisi puuttua välittömästi sen ryhmähenkeä heikentävän vaikutuksen vuoksi.

Varusmiesten käsitysten perusteella syväjohtamisen erinomaisen johtamiskäyttäytymisen vastainen toiminta voi heikentää ryhmähenkeä (Nissinen 2009, 33–34). Ryhmänjohtajilla ja varajohtajilla käsitettiin olevan suuri rooli ryhmähengen rakentajina ja ylläpitäjinä Onttolan ja Ivalon rajajääkärikomppanioissa. Varusmiehet käsittivät esimerkillisen, tasapuolisen ja tasarvoisen johtamiskäyttäytymisen kehittävän ryhmähenkeä. Itsekkään johtamiskäyttäytymisen sekä arvostuksen, luottamuksen ja kunnioituksen puutteen käsitettiin heikentävän ryhmähengen tasoa. Aselajialiupseereiden odotetun roolin, heidän itsensä mieltämän roolin ja heidän esittämän roolin välillä esiintyvien ristiriitojen käsitettiin myös heikentävän ryhmähenkeä.

Onttolan ja Ivalon rajajääkärikomppanioissa tulisi tarkastella ja arvioida aselajialiupseerien ja upseerikokelaiden toimintaa ja rooleja. Upseerikokelaiden johtamiskäyttäytymisen poikkeaminen syväjohtamisen erinomaisesta johtamiskäyttäytymisestä voi heikentää ryhmähenkeä. Aselajialiupseerien roolikäsityksiä itsestään tulisi myös tarkastella. Aselajialiupseerien rooli

tulee tehdä aliupseerikurssin aikana selväksi aliupseerioppilaille, jotta he eivät muodosta itsensä roolikäsitystä, joka on ristiriidassa heille asetetusta rooliodotuksesta.

Laadin tutkimustulosten perusteella neljä avainkysymystä. Näiden kysymysten ja tutkimustulosten avulla varusmiesyksiköissä voidaan pohtia, tarkastella ja arvioida tukevatko yksikön käytänteet, järjestelyt, harjoitteet ja ilmapiiri ryhmähengen rakentumista. Kysymysten avulla voidaan myös tarkastella ja arvioida jälkikäteen, että sisälsikö yksittäinen harjoitus tai koko palvelusaika kokonaisuudessaan ryhmähengen syntymistä edesauttavia tekijöitä.

1. Sisältääkö varusmiesten koulutus riittävästi ryhmänä koettavia yhteisiä haasteita?
2. Mahdollistavatko yksikön tilat ja yleisjärjestelyt ryhmän sisäistä jatkuvaa, aktiivista ja positiivista sosiaalista kanssakäymistä ja vuorovaikutusta?
3. Esiintyykö varusmiesryhmissä ryhmän jäsenten välistä auttamista, tukemista ja kannustamista tai niiden puutetta?
4. Onko upseerikokelaiden ja aselajialiupseerien toiminta ryhmähenkeä kehittävää tai heikentävää?

7.3 Jatkotutkimuksen tarve

Tutkimuksessani keskityttiin varusmiesten käsityksiin ryhmähengestä sekä sen muodostumisesta ja ilmenemisestä. Laajempi jatkotutkimus ryhmähengen kokemuksista voisi selkiyttää objektiivisemmin sen, millainen ryhmähenki Rajavartiolaitoksen eri varusmiesyksiköissä on. Kokemuksia ja tämän tutkimuksen käsityksiä vertaileva tutkimus voisi tuoda esiin kokonaisvaltaisen kuvan ryhmähenkeen vaikuttavien tekijöiden todellisesta esiintymisestä Rajavartiolaitoksen varusmiesyksiköissä.

Analyysiä tehdessäni yllätyin, kuinka vähän varusmiehet kirjoittivat sekundääriryhmäkiinteyteen liittyvistä seikoista, kuten joukko-osastoyleisyydestä organisatorisella tasolla tai Rajavartiolaitoksesta institutionaalisella tasolla. Tämä kuitenkin johtui todennäköisesti kehyskertoimusten asettelusta, joka ohjasi varusmiehet keskittymään vain ryhmätasolla esiintyvään ryhmähenkeen. Mielenkiintoinen jatkotutkimusaihe olisikin tarkastella vaikuttaako Rajavartiolaitos organisaationa tai varusmieskompanioiden rituaalit, perinteet ja kulttuuri ryhmähengen muodostumiseen.

Puolustusvoimien laskuvarjojääkärikomppania ja Rajavartiolaitoksen erikoisrajajääkärikomppania ovat palvelusajaltaan ja pääsykoevaatuksiltaan samankaltaiset. Näiden kahden yksikön varusmiesten käsityksiä vertaileva tutkimus voisi tuoda esiin Rajavartiolaitoksen ja puolustusvoimien varusmiesyksiköiden kulttuurien eroavaisuuksia ja niiden vaikutusta ryhmähengen rakentumiseen.

LÄHTEET

Allardt, E. & Littunen, Y. 1966. Sosiologian perusteet. 3. painos. Porvoo: Werner Söderström Osakeyhtiö.

Bartone, P. & Adler, A. 1999. Cohesion Over Time in a Peacekeeping Medical Task Force. *Military Psychology*, 11, 85–107.

[https://www.researchgate.net/profile/Paul_Bartone/publication/247503370_Cohesion_Over_Time_in_a_Peacekeeping_Medical_Task_Force/links/00b4953551aac5da7a000000/Cohesion-Over-Time-in-a-Peacekeeping-Medical-Task-Force.pdf], [Haettu 12.9.2019]

Cooley, C. 1910. *Social Organization: A Study of the Larger Mind*. New York: Charles Scribner's Sons.

Eskola, A. 1981. *Sosiologian tutkimusmenetelmät 1*. Juva: WSOY graafiset laitokset.

Eskola, J. 2010. Eläytymismenetelmän autuus ja kurjuus. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: Virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. 3. uudistettu ja täydennetty painos. Juva: PS-kustannus. 72–87.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*, 10. painos. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J., Mäenpää, T. & Wallin, A. 2017. *Eläytymismenetelmä 2017: Perusteema ja 11 muunnelmaa*. Tampere: Tampere University Press.

Eskola, J., Nikanto, I & Virtanen S. (toim.) 2018. *Aikamme kasvatus: Vain muutos on pysyvää? - 14 eläytymismenetelmätutkimusta*. Tampere: Tampere University Press.

Etzioni, A. 1971. *A Comparative Analysis of Complex Organizations, On Power, Involvement, and Their Correlates, (Revised and Enlarged Edition)*. New York: The Free Press A Division of Macmillan Publishing Co, Inc.

Gal, R. 2012. Why is cohesion important? Teoksessa Salo, M. & Sinkko, R. (Eds.) The science of unit cohesion - its characteristics and impacts. Department of behavioural sciences. Publication series 1, 1/2012. Tampere: Juvenes Print Oy. 37–44.

Harinen, O. 2000. Sotilasjoukon kiinteys ja sotilasorganisaatio (lisäpainos vuoden 1992 julkaisusta). Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus, tutkimusselosteita A/13/2000.

Harinen, O. 2011. Johdatus suomalaiseen sotilassosiologian tutkimukseen - Joitakin piirteitä sotilassosiologian tutkimuskohteista, menetelmistä ja puolustusvoimissa tehdyistä tutkimuksista. Käyttäytymistieteiden laitos, julkaisusarja 1, nro 4/2011. Tampere: Juvenes Print Oy.

Harinen, O. 2013. Varusmiesten maanpuolustustahto, kansallinen identiteetti ja kokemukset palvelusajasta - Tuloksia puolustusvoimissa vuosina 2005 - 2009 tehdyistä varusmieshaastatteluista. Käyttäytymistieteiden laitos, julkaisusarja 1, nro 1/2013. Tampere: Juvenes Print Oy.

Harinen, O & Hannola, A. 2013. Varusmiesten maanpuolustustahto 2010-luvun alkupuolella - Tutkimustuloksia puolustusvoimissa tehdyistä varusmiesten loppukyselyistä. Käyttäytymistieteiden laitos, julkaisusarja 1, nro 2/2013. Tampere: Juvenes Print Oy.

Helkama, K., Myllyniemi, R. & Liebkind K. 2011. Johdatus sosiaalipsykologiaan. Helsinki: Oy Edita Ab.

Henderson, Wm. D. 1985. Cohesion - The human element in combat, Leadership and Societal Influence in the Armies of the Soviet Union, the United States, North Vietnam, and Israel. Washington DC. National Defence University Press.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2005. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hult, H. 2002. "Ensimmäinen ryhmä! Huomio!" Ryhmäkoheesio ja kommunikaatio jääkäri-ryhmän taistelussa. Puolustusvoimien Koulutuksen Kehittämiskeskus, julkaisusarja A/5/2002. Vaasa: Ykkös-Offset Oy.

Johtajan käsikirja (JOKÄ). 2012. Pääesikunta. Henkilöstöosasto. Tampere: Juvenes Print Oy.

Jokitalo, J. 2008. Sosiaalipsykologiaa käytännössä - Johtamisen opetuksen pedagogisia ratkaisuja ilmasotakoulussa. Teoksessa Valtanen, M. (toim.) Johtamisen sosiaalipsykologia - Käsitteitä ja käytäntöjä sotilasyhteisössä. Julkaisusarja 2, artikkelisarja 19/2008. Helsinki: Edita Prima Oy. 77–119.

Juuti, P. 1992. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.

Kaivola, T. 2003. Työpaikan ihmissuhteet. Helsinki: Kirjapaja Oy.

Martin, R. 2004. Sense of humor and physical health: Theoretical issues, recent findings, and future directions. *Humor-International Journal of Humor Research*, 17-1/2. 1–19. [https://www.researchgate.net/profile/Rod_Martin/publication/249929599_Sense_of_humor_and_physical_health_Theoretical_issues_recent_findings_and_future_directions/links/54aae3820cf2ce2df668cf14/Sense-of-humor-and-physical-health-Theoretical-issues-recent-findings-and-future-directions.pdf], [Haettu 28.9.2019].

Martin, R. & Lefcourt, H. 1983. Sense of Humor as a Moderator of the Relation Between Stressors and Moods. *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 45, No. 6. 1313–1324.

[https://www.researchgate.net/profile/Rod_Martin/publication/247434522_Sense_of_humor_as_a_moderator_between_stressors_and_moods/links/54aae3fb0cf2bce6aa1d79ad/Sense-of-humor-as-a-moderator-between-stressors-and-moods.pdf], [Haettu 28.9.2019].

Nissinen, V. 2009. Syväjohtaminen. 4. painos. Helsinki: Talentum.

Pipping, K. 1978. *Komppania pienoisysteiskuntana*. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.

Pennington, D. 2005. *Pienryhmän sosiaalipsykologia*. Helsinki: Gaudeamus. Suomennos Ahokas, M. *Alkuperäisteos: The Social Psychology of Behavior in Small Groups*. 2002.

Romero, E. & Pescosolido, A. 2008. Humor and group effectiveness. *Human relations*, Vol. 61(3). The Tavistock Institute. Sage Publications. 395–418.

[<https://journals-sagepub-com.mp-envoy.csc.fi/doi/pdf/10.1177/0018726708088999>], [Haettu 28.9.2019]

Salo, M. 2011 United we stand - Divided we fall: A standard model of unit cohesion. Helsinki: Unigrafia.

Salo, M. 2012. Unit cohesion - Theoretical implications and practical recommendations. Teoksessa Salo, M. & Sinkko, R. (Eds.) The science of unit cohesion - its characteristics and impacts. Department of behavioural sciences. Publication series 1, 1/2012. Tampere: Juvenes Print Oy. 95–108.

Schein, E. 1969. Organisaatiopsykologia. Jyväskylä: K. J. Gummerus Osakeyhtiön kirjapaino. Suomennos Talvio, P. Alkuperäisteos: Organizational Psychology. 1965.

Shaw, M. 1981. Group Dynamics - The psychology of small group behavior. Third edition. USA: McGraw-Hill.

Shils, E. A. & Janowitz, M. 1948. Cohesion and Disintegration in the Wehrmacht in World War II. The Public Opinion Quarterly, Vol. 12, No. 2 (Summer, 1948). Oxford University Press on behalf of the American Association for Public Opinion Research. 280–315.
[<https://www.jstor.org/stable/2745268>], [Haettu 12.11.2018]

Siebold, L. G. 2007. The essence of military group cohesion. Armed Forces & Society, Vol. 33, No. 2. 286–295.

Siebold, L. G. & Kelly, R. D. 1988. Development of the Combat Platoon Cohesion Questionnaire. U.S. Army. Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

Sinivuo, J. 2011. Sotilasryhmän dynamiikka, taistelumoraali ja suorituskyky. Käyttäytymistieteiden laitos, julkaisusarja 1, nro 3/2011. Helsinki: Edita Prima Oy.

Sirén, T. 2010. "Verum est ipsum factum – True Is What Has Been Made as Such". Journal of Military Studies, vol. 1/2010, s. 1–43.
[<http://ojs.tsv.fi/index.php/jms/article/view/3552/3361>], [Haettu 9.1.2019]

Sirén, T. 2018. Tieteenfilosofia ja metodologia. Luento Maanpuolustuskorkeakoululla 26.10.2018. Luentoaineisto tutkijan hallussa.

Sirén, T. & Pekkarinen, O. 2017. Tieteenfilosofis-metodologisia perusteita pro gradu - tutkielman laadintaan. Maanpuolustuskorkeakoulu, Johtamisen ja sotilaspedagogiikan laitos. Julkaisusarja 3: Työpapereita nro 3.

Sotilaan käsikirja 2019. 2018. Pääesikunta. Henkilöstöosasto. Juvenes Print Oy.

Stouffer, S., Lumsdaine, A., Lumsdaine, M., Williams, R., Smith, B., Janis, I., Star, S. & Cottrell, L. 1949. Studies in social psychology in World War II: The American soldier. Volume II. Combat and aftermath. Princeton University Press.

Straub, C. C. 1988. The Unit First - Keeping the promise of cohesion. Washington DC. National defence university press.

Tiuraniemi, J. 1993. Yksilö, ryhmä, organisaatio - Sosiaalipsykologian perusteita. 2. korjattu painos. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Internetsivut

<https://puolustusvoimat.fi/koulutus2020/>

Lyhennetty osoite: [<https://urly.fi/1y6j>]. (Viitattu 3.4.2020).

<https://www.raja.fi/lr/varusmieskoulutus/>

Lyhennetty osoite: [<https://urly.fi/1y6d>]. (Viitattu 22.2.2019).

<https://www.raja.fi/p-kr/rajajaakarikomppania/>

Lyhennetty osoite: [<https://urly.fi/1y6c>] (Viitattu: 22.2.2019).

<https://www.raja.fi/rajavartiolaitos/>

Lyhennetty osoite: [<https://urly.fi/1y6e>]. (Viitattu 22.2.2019).

https://www.raja.fi/rmvk/varusmieskoulutus/sissi-_ja_tiedustelukoulutus/

Lyhennetty osoite: [<https://urly.fi/1y6f>]. (Viitattu 5.9.2019).

<https://www.raja.fi/tehtavat/>

Lyhennetty osoite: [<https://urly.fi/1y6g>]. (Viitattu 22.2.2019).

<https://www.raja.fi/tehtavat/maanpuolustus/>

Lyhennetty osoite: [<https://urly.fi/1y6h>]. (Viitattu 22.2.2019).

LIITTEET

- Liite 1. Eläytymismenetelmän vastausohjeet
- Liite 2. Vastauslomake ja kehyskertomus 1
- Liite 3. Vastauslomake ja kehyskertomus 2

Ryhmähenki rajavartiolaitoksen varusmiesyksiköissä - Kysely**Ohjeet**

1. Ympyröi ja täytä vastauslomakkeen yläosassa olevat tiedot (Yksikkö, Aselaji, Sotilasarvo). Älkää kirjoittako nimeänne
2. Lue **huolella** annettu kehyskertomus ja kirjoita vastaus siihen liittyen.
3. Kirjoita vastaus yksin, älä keskustele kirjoittaessasi muiden vastaajien kanssa
4. Aikaa vastaamiseen on noin 30 minuuttia
5. Pyrithän kirjoittamaan mahdollisimman selkeällä käsialalla
6. Voit tarvittaessa jatkaa tarinaa vastauslomakkeen kääntöpuolelle.

Lue alla oleva kehystarina ja kirjoita vastauksesi sen pohjalta!

VASTAUSPOHJA - ympyröi alla olevat tiedot ennen aloittamista

Yksikkö: LR/RJK | P-KR/RJK | RMVK/ERIKRJK.

Aselaji: TUKIASE | TST-PELASTAJA | PIONEERI | VIESTI | RYHMÄNJOHTAJA | RYHMÄN VARAJOHTAJA | MUU, kirjoita mikä?

Sotilasarvo (kirjoita sotilasarvosii):

Kehyskertomus - (kehyskertomuksen numero 1).

Kuvittele, että olet kasarmilla tuvassasi ja pohdit sinulle läheisimmän palvelustoverin kanssa oman ryhmänne ryhmähenkeä ja sitä kuinka se on esiintynyt palveluksen aikana ryhmässänne. Keskustelun päätyttyä tulitte siihen tulokseen, että ryhmänne ryhmähenki on hyvä. Mitä kaikkea palveluksen aikana on tapahtunut, että ryhmähenki on muodostunut tällaiseksi ja kuinka hyvä ryhmähenki ilmenee ryhmässänne? Kirjoita mielikuvitustasi käyttäen lyhyt kertomus tai kuvaus siitä mitkä asiat vaikuttivat lopputulokseen.

VASTAUSPOHJA - ympyröi alla olevat tiedot ennen aloittamista

Yksikkö: LR/RJK | P-KR/RJK | RMVK/ERIKRJK.

Aselaji: TUKIASE | TST-PELASTAJA | PIONEERI | VIESTI | RYHMÄNJOHTAJA | RYHMÄN VARAJOHTAJA | MUU, kirjoita mikä?

Sotilasarvo (kirjoita sotilasarvosi):

Kehyskertomus - (kehyskertomuksen numero 2).

Kuvittele, että olet kasarmilla tuvassasi ja pohdit sinulle läheisimmän palvelustoverin kanssa oman ryhmänne ryhmähenkeä ja sitä kuinka se on esiintynyt palveluksen aikana ryhmässänne. Keskustelun päätyttyä tulitte siihen tulokseen, että ryhmänne **ryhmähenki on huono**. Mitä kaikkea palveluksen aikana on tapahtunut, että ryhmähenki on muodostunut tällaiseksi ja kuinka **huono ryhmähenki** ilmenee ryhmässänne? Kirjoita mielikuvitustasi käyttäen lyhyt kertomus tai kuvaus siitä mitkä asiat vaikuttivat lopputulokseen.